

LA COMPENSACIÓN TOTAL FLEXIBLE: CONQUISTAR EL TALENTO EN EL SIGLO XXI

Tesis doctoral presentada por
D. CARLOS DELGADO PLANÁS

Dirigida por
DR. D. JUAN F. CORONA RAMÓN

UNIVERSITAT ABAT OLIBA CEU
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Barcelona, 2.004

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

1. LOS MODELOS RETRIBUTIVOS Y LOS PROFESIONALES
2. OBJETO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE: EL NUEVO PROFESIONAL Y LOS MODELOS RETRIBUTIVOS

CAPÍTULO 1: CONQUISTAR EL TALENTO EN EL SIGLO XXI

- 1.1. LA PERSONA, EL GRAN PROTAGONISTA
- 1.2. FACTORES QUE HAN PROVOCADO EL CAMBIO
 - 1.2.1. Desajustes entre oferta y demanda
 - 1.2.2. El impacto de las tecnologías de la información
 - 1.2.3. La sociedad del conocimiento
 - 1.2.4. Costes derivados de la rotación no deseada de profesionales
 - 1.2.5. Incorporación de la mujer al mercado de trabajo
 - 1.2.6. Cambios en la organización del núcleo familiar
 - 1.2.7. Los cambios generacionales
 - 1.2.8. Retraso en la edad de incorporación al mercado laboral
- 1.3. EL RETO DE CONQUISTAR EL TALENTO

CAPÍTULO 2: LAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

- 2.1. INTRODUCCIÓN
- 2.2. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO
 - 2.2.1. De la organización científica del trabajo a las relaciones humanas en la empresa
 - 2.2.2. La escuela de las relaciones humanas en la empresa
 - 2.2.3. La satisfacción de necesidades propuesta por Maslow
 - 2.2.4. La teoría X y la teoría Y de McGregor
 - 2.2.5. La aportación de Herzberg y el concepto de equidad de Adams
 - 2.2.6. La teoría ERG: existencia, relación y conocimiento
 - 2.2.7. La teoría de las necesidades de McClelland
 - 2.2.8. La teoría de la evaluación cognoscitiva
 - 2.2.9. La teoría del establecimiento de metas
 - 2.2.10. La teoría de las expectativas de Vroom

- 2.2.11. La motivación intrínseca
- 2.2.12. La motivación trascendente o *altruistic motivation*
- 2.3. MOTIVACIÓN DEL PROFESIONAL Y VÍNCULOS DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA
 - 2.3.1. La importancia del salario en la motivación del profesional
 - 2.3.2. Distintas formas de retribución y sus efectos en la relación de la empresa con el profesional
 - 2.3.2.1. En relación con la captación, motivación y fidelización
 - 2.3.2.2. En relación con el ciclo de vida de la empresa
 - 2.3.2.3. En relación con el ciclo de vida de los directivos
 - 2.3.3. Las causas de rotación no deseada de profesionales
 - 2.3.4. Los factores de compromiso, atracción y retención de los profesionales
 - 2.3.5. El nivel de satisfacción de los profesionales
- 2.4. UN NUEVO ENFOQUE: LA COMPENSACIÓN TOTAL

CAPÍTULO 3: DE LA RETRIBUCIÓN CLÁSICA A LA COMPENSACIÓN TOTAL

- 3.1. INTRODUCCIÓN
- 3.2. LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS
- 3.3. INEFICIENCIAS DE LOS MODELOS RETRIBUTIVOS CLÁSICOS
 - 3.3.1. Generalistas e impersonales
 - 3.3.2. La visión fragmentada de la retribución
 - 3.3.3. Falta de participación del profesional
 - 3.3.4. Desvinculación de la evolución del salario a la productividad
 - 3.3.5. Deslizamientos no deseables
 - 3.3.6. Bandas salariales ineficaces
- 3.4. LOS PRINCIPIOS DEL NUEVO MODELO DE RETRIBUCIÓN
 - 3.4.1. Principio de competitividad
 - 3.4.2. Principio de personalización
 - 3.4.3. Principio de creación de valor
 - 3.4.4. Principio de proyecto empresarial

CAPÍTULO 4: LA COMPENSACIÓN TOTAL

- 4.1. CONCEPTO
- 4.2. ALGUNAS DEFINICIONES
 - 4.2.1. Los tres elementos de WorldatWork
 - 4.2.2. Los cuatro elementos de Zingheim y Shuster
 - 4.2.3. La ecuación de Tropman: *The New New Pay*

- 4.2.4. Otros planteamientos
- 4.3. COMPENSACIÓN TOTAL FLEXIBLE
 - 4.3.1. La flexibilidad del modelo retributivo
 - 4.3.2. Definición y elementos
 - 4.3.2.1. Una comunicación activa y eficaz
 - 4.3.2.2. Valoración individual subjetiva
 - 4.3.2.3. Elementos tangibles e intangibles
 - 4.3.2.4. Compensación total: fija y objetivo
 - 4.3.2.5. Personalización
 - 4.3.3. Formulación
- 4.4. LA COMUNICACIÓN DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

CAPÍTULO 5: EL SALARIO Y LA COMPENSACIÓN TOTAL

- 5.1. INTRODUCCIÓN
- 5.2. EL CONCEPTO DE SALARIO
- 5.3. ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

SEGUNDA PARTE: ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

CAPÍTULO 6: LA COMPENSACIÓN DINERARIA

- 6.1. RETRIBUCIÓN DINERARIA FIJA
 - 6.1.1. Retribución objetivo
 - 6.1.2. Tipología
 - 6.1.2.1. Atendiendo al carácter legal
 - 6.1.2.2. Atendiendo a sus elementos
- 6.2. RETRIBUCIÓN VARIABLE A CORTO PLAZO
 - 6.2.1. Concepto
 - 6.2.2. Objetivo
 - 6.2.3. Tipología
 - 6.2.3.1. Primas
 - 6.2.3.2. Incentivos
 - 6.2.3.3. Bonos
 - 6.2.3.4. Gratificaciones
 - 6.2.3.5. Otros modelos
- 6.3. RETRIBUCIÓN VARIABLE A LARGO

- 6.3.1. Objetivo
- 6.3.2. Bonos a largo plazo
- 6.3.3. *Phantom Stock Plans*

CAPÍTULO 7: LOS BENEFICIOS

- 7.1. CONCEPTO E HISTORIA
- 7.2. BENEFICIOS Y RETRIBUCIÓN EN ESPECIE
- 7.3. JUSTIFICACIÓN
 - 7.3.1. Las necesidades del profesional
 - 7.3.1.1. Destino de la retribución
 - 7.3.1.2. Capacidad de negociación con proveedores
 - 7.3.1.3. Consumo del tiempo libre
 - 7.3.1.4. El impacto de la fiscalidad
 - 7.3.2. La “miopía” retributiva
 - 7.3.3. Razones para ofrecer beneficios
- 7.4. TIPOLOGÍA
 - 7.4.1. Atendiendo a su voluntariedad: obligatorios o flexibles
 - 7.4.2. Atendiendo a la finalidad empresarial: retribución o fidelización
 - 7.4.3. Atendiendo a su financiación: empresa, profesional o mixtos
 - 7.4.4. Atendiendo a su propósito: consumo o patrimonio
 - 7.4.5. Atendiendo a su fiscalidad: sujetos o no a gravamen
- 7.5. ALGUNOS BENEFICIOS
 - 7.5.1. Beneficios relacionados con el consumo
 - 7.5.1.1. Los encaminados a la protección de riesgos
 - 7.5.1.2. Facilitadores de vida del profesional
 - 7.5.1.3. Los encaminados a mejorar su capacitación
 - 7.5.2. Beneficios relacionados con el patrimonio
 - 7.5.2.1. Sistemas de Previsión Empresarial
 - 7.5.2.1.1. Planes de Pensiones
 - 7.5.2.1.2. Seguros Colectivos de Vida (planes de jubilación)
 - 7.5.2.2. Basados en acciones
 - 7.5.2.2.1. Entrega de acciones
 - 7.5.2.2.2. Opciones sobre acciones
- 7.6. RESULTADOS

CAPÍTULO 8: LOS ELEMENTOS INTANGIBLES DE LA RETRIBUCIÓN

- 8.1. INTRODUCCIÓN

- 8.2. CONCEPTO Y ELEMENTOS
- 8.3. EL RECONOCIMIENTO
 - 8.3.1. La importancia del reconocimiento
 - 8.3.2. Recompensas eficaces
 - 8.3.3. Tipos de reconocimiento
 - 8.3.3.1. Recompensas formales e informales
 - 8.3.3.2. Atendiendo al coste
- 8.4. LA CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL
 - 8.4.1. La importancia de la conciliación
 - 8.4.2. Concepto
 - 8.4.3. Elementos
 - 8.4.3.1. Planes de flexibilidad en el trabajo
 - 8.4.3.2. Planes dirigidos a la familia
 - 8.4.3.3. Asesoramiento al empleado y familiares
 - 8.4.3.4. Servicios domésticos y otros
 - 8.4.4. Otros elementos a considerar
 - 8.4.5. Grado de implantación en las empresas
- 8.5. LA CULTURA
 - 8.5.1. Liderazgo
 - 8.5.2. Confianza
 - 8.5.3. Innovación
 - 8.5.4. Ética y responsabilidad social
- 8.6. EL DESARROLLO
- 8.7. EL ENTORNO

TERCERA PARTE: LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLES

CAPÍTULO 9: LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLES

- 9.1. LA EFICIENCIA RETRIBUTIVA
- 9.2. CRÍTICA A LOS MODELOS DE RETRIBUCIÓN RÍGIDOS
 - 9.2.1. A la compensación dineraria
 - 9.2.2. A los beneficios
 - 9.2.2.1. Impersonales
 - 9.2.2.2. Limitados y elitistas
 - 9.2.2.3. Desconocidos

- 9.3. CONCEPTO
- 9.4. MODELOS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
- 9.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN SU IMPLANTACIÓN
 - 9.5.1. Sistema de retribución adaptable a los cambios
 - 9.5.2. Eficiencia retributiva: conocimiento y valoración
 - 9.5.3. Incremento de la disponibilidad neta del profesional
 - 9.5.4. Ventaja competitiva a través de la retribución
 - 9.5.5. Control de costes
 - 9.5.6. Política aplicable a todos los profesionales
 - 9.5.7. Hace al profesional copartícipe de la estrategia retributiva
 - 9.5.8. Conquistar a los mejores profesionales
 - 9.5.9. Unificación de políticas retributivas
 - 9.5.10. Otros objetivos
- 9.6. BENEFICIOS Y OBJECIONES
 - 9.6.1. Beneficios
 - 9.6.2. Objeciones
 - 9.6.2.1. Dificultad en la comunicación
 - 9.6.2.2. Complejidad en la administración
 - 9.6.2.3. Cambios legislativos
 - 9.6.2.4. Falta de indicadores para la medición del éxito

CAPÍTULO 10: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

- 10.1 EL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA
 - 10.1.1 Objetivo
 - 10.1.2 El equipo
 - 10.1.3 El plan de trabajo
- 10.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL
 - 10.2.1 Cuantificación y regulación de los beneficios
 - 10.2.2 Circuitos operativos
 - 10.2.3 Valoración del sistema actual
- 10.3 EL DISEÑO DEL PLAN
 - 10.3.1 Límites normativos
 - 10.3.1.1 Las bases de cotización a la Seguridad Social
 - 10.3.1.2 Los convenios colectivos
 - 10.3.1.3 El Estatuto de los Trabajadores
 - 10.3.2 Colectivo elegible
 - 10.3.3 Componentes del menú de beneficios

- 10.3.4 Grado de flexibilidad
- 10.3.5 Aspectos legales, fiscales y contables
- 10.3.6 Período de adhesión
 - 10.3.6.1 ¿Cuál es el mejor momento para ponerlo en marcha?
 - 10.3.6.2 ¿Períodos abiertos o cerrados?
- 10.4 COMUNICACIÓN
 - 10.4.1 Objetivo
 - 10.4.2 El plan de comunicación
 - 10.4.2.1 La audiencia
 - 10.4.2.2 Los actores
 - 10.4.2.3 Los medios
 - 10.4.2.4 El momento de la verdad
- 10.5 LA ADMINISTRACIÓN
- 10.6 INDICADORES DE ÉXITO
- 10.7 RESULTADOS

CAPÍTULO 11: ASPECTOS FISCALES Y LABORALES DE ALGUNAS FORMAS DE RETRIBUCIÓN EN ESPECIE EN ESPAÑA

- 11.1. IMPLICACIONES DE CARÁCTER SALARIAL DERIVADAS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
- 11.2. IMPLICACIONES FISCALES Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL
 - 11.2.1. Consideraciones generales de Seguridad Social
 - 11.2.2. Norma fiscal aplicable
 - 11.2.3. Concepto de renta del trabajo
 - 11.2.4. Definición de retribuciones en especie
- 11.3. NORMAS DE VALORACIÓN
 - 11.3.1. Con carácter general
 - 11.3.2. Normas de valoración específicas
 - 11.3.2.1. Seguro de salud
 - 11.3.2.2. Seguro de vida
 - 11.3.2.3. Seguro de accidentes
 - 11.3.2.4. Vehículo
 - 11.3.2.5. Seguro de Ahorro
 - 11.3.2.6. Utilización de la vivienda
 - 11.3.2.7. Formación
 - 11.3.2.8. Ordenadores
 - 11.3.2.9. Vales de comida
 - 11.3.2.10. Períodos vacacionales adicionales

11.3.2.11. Servicios de primer ciclo de educación infantil

11.4. CONCLUSIONES EN EL ÁMBITO FISCAL

CAPÍTULO 12: CONCLUSIONES

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Esta Memoria de Doctorado trata de la necesidad de adecuar las estrategias retributivas de las empresas para que puedan competir en la lucha por el talento y conquistar así a los mejores profesionales bajo un nuevo enfoque de compensación total.

Su concepción, su enfoque metodológico y sus contenidos han estado decisivamente determinados por los más de diez años de experiencia profesional dedicada a este ámbito por su autor.

1. LOS MODELOS RETRIBUTIVOS Y LOS PROFESIONALES

Las empresas en general, y también las residentes en España, manifiestan la creciente dificultad de atraer y vincular a los mejores profesionales para alcanzar los objetivos marcados por las organizaciones. Y esta dificultad, por lo general, afecta a todas las compañías, con independencia de su sector de actividad o tamaño.

Los expertos achacan esta situación a que los modelos retributivos se han quedado obsoletos para hacer frente al reto de ganar en la lucha por el talento en una situación como la actual, donde han cambiado radicalmente el entorno donde se desarrolla la relación empresa y profesional.

Uno de los factores del cambio que se aluden normalmente por parte de las organizaciones es el cambio demográfico: la incorporación de la mujer al mundo de trabajo y su repercusión en la organización de tareas en la familia es el más destacable. Además, otros elementos novedosos son el incremento de la esperanza de vida y la mayor proporción de personas mayores en el conjunto de la sociedad. También, la aparición de nuevas generaciones de profesionales que se incorporan al mercado laboral con unos principios y ambiciones muy diferentes a los que las empresas estaban acostumbradas a dar respuesta, obligan a revisar todo lo que antes era válido.

Otro elemento, también muy importante, es el impacto provocado por el desarrollo de las tecnologías de la información. Estos avances han provocado grandes cambios en la forma de hacer de las organizaciones: producción, ventas, procesos, etc., redefiniendo la posición de la persona frente al puesto de trabajo. Pero también han hecho mella en los nuevos profesionales que tienen acceso a la información en tiempo real para profundizar en la personalidad de las organizaciones que les ofrecen trabajo y ponerlas en comparación con otras empresas.

Por último, los cambios en el mercado laboral, en la relación entre oferta y demanda han hecho que los profesionales se sientan más seguros de sus habilidades y de su valor en las organizaciones. Los nuevos profesionales son conscientes de que poseen el *know-how* y estudiarán continuamente las posibilidades existentes en el mercado de trabajo para decidir dónde quieren invertir su capital intelectual exigiéndoles a cambio unos rendimientos muy diferentes a los exigidos por los trabajadores que se incorporaron al mercado laboral hace unas décadas.

En definitiva, la mayoría de los especialistas denuncian que los modelos retributivos basados en una compensación dineraria y un escaso paquete de beneficios homogéneos para todos los profesionales son incapaces para hacer frente a todos estos retos y cambios que se han anunciado.

Y todo ello en un momento donde las compañías buscan nuevas fórmulas para conseguir una mayor eficiencia retributiva. Por eficiencia retributiva entiendo la

optimización entre el esfuerzo económico que realiza el accionista y la percepción de este esfuerzo por parte del profesional.

Efectivamente, en un análisis pormenorizado de los modelos de retribución que podríamos denominar clásicos observamos grandes ineficiencias retributivas debidas principalmente a dos factores: por un lado, el empleado no tiene una comunicación unívoca y completa de cuál es el coste que la organización está invirtiendo en él o ella y, por otro lado, puede que no se adecue a sus necesidades personales y familiares al haber sido diseñadas para contentar a la organización en su conjunto.

Las empresas que aplican los modelos de retribución clásicos han provocado en muchos casos que los empleados tengan una visión muy fragmentada de su retribución al separar, en toda comunicación, el coste de la organización pagado de forma dineraria y, por otro, el conjunto de los beneficios que la empresa estaba financiando para su bienestar, por muy costosos que fueran. No existía una comunicación clara de cuánto está invirtiendo la empresa en esta persona para que estuviera motivada y vinculada al proyecto empresarial.

Por otro lado, se han estado ofreciendo unos paquetes de beneficios que han estado diseñados para conseguir el objetivo imposible de satisfacer a toda la colectividad. Estos modelos “café para todos”, o utilizando la terminología anglosajona “*one-size-fits-all*”, provocan, en la práctica, una pérdidas cuantiosas en las cuentas de resultados de las empresas ya que están gastando su dinero en algo que en muchas ocasiones no interesa al profesional y, por ello, nunca lo incluirá en su concepto de retribución.

Si limitáramos la crítica de estos modelos clásicos a la forma de establecer las políticas de compensación y beneficios no seríamos capaces de explicar muchos de los comportamientos que cada vez más observamos en las empresas: pese a tener unas prácticas salariales superiores al mercado algunas empresas son incapaces de atraer y retener al talento, y viceversa; empresas que están pagando por debajo de la media de sus competidores son calificados como el mejor lugar para trabajar por muchos profesionales.

Para poder explicar estas situaciones tenemos que reconocer la existencia de un nuevo concepto retributivo: los elementos intangibles de la retribución. Adelantar que los elementos intangibles vienen derivados de la experiencia en el puesto de trabajo y que engloba factores tan diferentes como las políticas de reconocimiento, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la cultura o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, entre muchos otros.

Como veremos más adelante, los elementos intangibles son críticos, no sólo porque explican situaciones como las descritas, sino porque a diferencia de la compensación y los beneficios, éstos pueden restar en la mente del empleado a la hora de cuantificar su retribución total.

Este análisis de la situación actual nos lleva a anunciar un cambio en los modelos retributivos que nos permitirán conquistar a los nuevos profesionales, con sus nuevos requerimientos de capital intelectual. Abandonamos los modelos clásicos para adentrarnos en el excitante concepto de la compensación total.

La compensación total podemos definirla como todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación de su decisión de trabajar en una determinada organización. Es un concepto más sencillo en su definición que en su puesta en marcha y está formado por la compensación dineraria, los beneficios y los elementos intangibles de la retribución, que se solapan entre sí.

Por último resaltar otro cambio en las relaciones empresa y profesional que, aunque se desprende de todo lo dicho anteriormente, es importante analizar en concreto.

Hemos afirmado que el profesional actual es más independiente y más conocedor de su valía para la organización. Atrás han quedado los años donde el empleado buscaba un empleo que fuera para toda la vida, donde el elemento seguridad era quizá uno de los más importantes a la hora de definir la relación empresa y empleado. Atrás han quedado los años donde el trabajador se subordinaba a las reglas de acceso y permanencia en la empresa, definidas de una forma general y homogénea para todos los profesionales.

En la actualidad se está yendo a una mayor individualización de la relación laboral. Las empresas tienen que presentar proyectos vitales lo suficientemente atractivos para que cada profesional, de forma individual, decida desarrollar sus capacidades y habilidades. Partiendo de la premisa de que todos los profesionales son distintos, las mejores empresas tendrán que esforzarse por reconocer esta particularidad de cada persona y darles aquellos elementos que unos pueden considerar imprescindibles para mantener la relación laboral y que pasarán desapercibidos para otros trabajadores.

Se avanza rápidamente hacia una mayor flexibilidad del modelo retributivo para poder llegar, conquistar individualmente, a cada empleado. Para ello se mejora más el modelo retributivo y hablamos de la compensación total flexible. Son modelos pensados bajo la filosofía de la compensación total pero añadiendo un mayor énfasis en la individualización de la relación laboral, en la persona.

Los modelos retributivos flexibles son la implantación de los sistemas de compensación total. Éstos podrán adoptar diferentes formas en función del momento y de la cultura de la empresa y podrán otorgar esta flexibilidad al paquete de beneficios o a todo el paquete retributivo, solapándose con los elementos intangibles.

En definitiva, los nuevos modelos de compensación total flexibles hará que las empresas se cuestionen y den nuevas soluciones a las preguntas de qué, cuánto, dónde y cómo pagar a sus profesionales para que estén vinculados al proyecto empresarial y se consigan los objetivos marcados por la organización de una manera eficiente.

2. OBJETO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Esta Memoria de Doctorado no puede abarcar, por su amplitud, todos los elementos descritos anteriormente. El objetivo fundamental de este trabajo consiste en realizar un análisis global de todo lo descrito anteriormente para posteriormente profundizar en aquellos elementos menos desarrollados hasta la fecha por los especialistas en modelos retributivos: cómo pagar y cómo flexibilizar la retribución para instrumentar las estrategias retributivas de compensación total.

El “qué” y “cuánto” pagar ha ocupado la preocupación de muchos estudiosos sobre la retribución y son muchos los trabajos publicados al respecto, a los cuales haré referencia posteriormente. El “dónde” entronca de lleno con otra problemática a la que se enfrentan las empresas en un mercado global: los expatriados y sus modelos retributivos. En este caso, además de las soluciones propias de los departamentos de recursos humanos cobran una especial importancia los aspectos laborales y fiscales de la expatriación. Las respuestas a estas preguntas insisto no serán objeto de desarrollo por este trabajo si bien pueden encontrarse algunas referencias e ideas prácticas que estarán relacionadas con el cómo pagar y la flexibilización de los modelos retributivos.

La Primera Parte, compuesta de cinco capítulos, se dedica íntegramente al estudio de los cambios que motivan una transformación de los modelos retributivos clásicos para conquistar al profesional del siglo XXI.

En el Capítulo 1, se analiza desde diferentes puntos de vista, cuáles son los cambios que provocan esta necesidad de transformación: la organización del mercado laboral, el impacto de las tecnologías de la información, los cambios organizativos de las empresas y las razones demográficas, son algunas de las causas esgrimidas en este trabajo.

Para poder entender los cambios que estos factores provocan en la satisfacción del profesional, el Capítulo 2 hace un repaso de las diferentes teorías de la motivación en el trabajo y su relación con las diferentes formas de retribución utilizadas habitualmente. Después de analizar los efectos de las diferentes formas de retribución en la relación de la empresa con el profesional analizaremos algunos estudios y extraeremos algunas conclusiones sobre cuáles son los factores que hoy condicionan el compromiso de los profesionales con el proyecto empresarial.

El Capítulo 3 comienza exponiendo alguno de los errores más comunes de los modelos retributivos clásicos para terminar apuntando los principios sobre los que se tiene que construir los nuevos modelos retributivos a través de una visión de compensación total.

En el Capítulo 4 abordaremos el concepto de compensación total, analizando algunas definiciones de otros estudiosos, para finalizar exponiendo mi definición de compensación total flexible. Será uno de los núcleos centrales de esta tesis doctoral. Para finalizar se presentan algunas recomendaciones sobre cómo abordar la comunicación de estas estrategias retributivas de compensación total.

Por último, el Capítulo 5 expone las diferencias existentes entre el concepto de salario, utilizado como elemento central en los modelos de retribución clásicos, y la compensación total con sus elementos que se solapan.

La Segunda Parte analiza los tres elementos que componen la compensación total: la compensación dineraria, los beneficios y los elementos intangibles. Vuelvo a reiterar que en estos tres capítulos se profundizará en cada uno de estos elementos desde la perspectiva de las posibilidades, utilidad y penetración en las empresas, pasando por encima a la cuestión de cuál ha de ser su cuantía.

El Capítulo 6 analiza la compensación dineraria en sus tres formas: retribución fija, retribución variable a corto y, por último, las alternativas de retribuir con dinero a medio y a largo plazo. Es importante avanzar que en este capítulo sólo incluiré las fórmulas de retribución a largo plazo que se materialicen en dinero, alojando otras fórmulas, como la entrega de acciones o los planes de entrega de acciones sobre acciones en el capítulo siguiente.

El Capítulo 7 es el que analizará la utilidad de incluir a los beneficios en los paquetes retributivos de los empleados. Este capítulo constituye otro núcleo central de esta Memoria de Doctorado ya que servirá de parte para el desarrollo de la Tercera Parte. Se clasificarán los beneficios atendiendo a diferentes categorías y se expondrán las líneas fundamentales de cada uno de ellos para conocer su utilidad y aplicabilidad real en las empresas residentes en España.

El Capítulo 8 es importante por su novedad ya que, de todos los elementos que componen la compensación total, éste es el más novedoso y el que menos estudios ha motivado hasta la fecha.

Aquí se analizará los diferentes elementos intangibles de la retribución, reconociendo su importancia en el nuevo entorno de relación empresa y profesional, y exponiendo las principales familias en las que podemos agruparlos.

Por el interés que están despertando en la sociedad en general, se prestará especial atención a las medidas encaminadas a la conciliación entre la vida profesional y personal, sin descuidar las políticas de reconocimiento, la cultura empresarial o el desarrollo del profesional.

La Tercera Parte es la más práctica de todas las que conforman la presente Memoria de Doctorado y hace referencia a la implantación de estrategias de compensación total a través de los sistemas de retribución flexibles.

El Capítulo 9 ahonda en la necesidad de conseguir una mayor eficiencia retributiva a través de la flexibilización de los modelos retributivos para que se adecuen a las necesidades personales y familiares de cada profesional. Después de criticar algunos defectos de los sistemas de retribución rígidos se expone el concepto y los factores que pueden justificar la implantación de estos sistemas para finalizar presentando una recopilación de los principales beneficios y objeciones que se oyen en el mercado.

El Capítulo 10 es eminentemente práctico y desglosa todas las fases que una empresa tiene que seguir para implantar estos sistemas de retribución flexible de forma exitosa, en base a la experiencia profesional adquirida durante estos últimos años por el autor en numerosas empresas.

El Capítulo 11 realiza una descripción de los aspectos fiscales y laborales de algunas formas de retribución en especie a la hora de implantar un sistema de retribución flexible.

La explicación de estos aspectos fiscales y laborales en capítulo aparte, y no en cada uno de los elementos que conforman la compensación total flexible, no es casual. A lo largo de todo el trabajo se hace obviamente alusión a la fiscalidad de cada uno de estos instrumentos pero en enfoque es siempre desde la óptica de los recursos humanos, no desde la meramente fiscal. A mi entender, si bien es necesario conocer y aplicar el tratamiento fiscal vigente en cada momento, las diferentes herramientas retributivas tienen una finalidad y unos objetivos propios, que no deberían estar condicionados por la fiscalidad que en un momento dado pueda otorgarle el legislador.

Diseñar estrategias retributivas atendiendo a criterios fiscales es un gran error que introduce una gran incertidumbre en la ambición de alienar los objetivos de la empresa y de sus profesionales con carácter estable al no depender de la compañía los posibles cambios que puedan producirse. Y más aún en empresas que operen en territorios con diferentes regímenes fiscales o laborales (como ocurre en España donde existen algunas diferencias entre el territorio común y algunos territorios forales en el ámbito de las retribuciones en especie).

En definitiva, afirmar que esta Memoria de Doctorado se ha realizado con un ánimo atemporal y extraterritorial que supera el régimen actual o futuro en el ámbito laboral o fiscal en España, o fuera de ésta.

La Memoria de Doctorado finaliza, como es habitual, con unas conclusiones en las que se hace un breve resumen del trabajo realizado y se plantean algunas consideraciones finales sobre cómo conquistar al profesional del siglo XXI en la lucha por el talento, recogidas en el último Capítulo 12.

PRIMERA PARTE: EL NUEVO PROFESIONAL Y LOS MODELOS RETRIBUTIVOS

CAPÍTULO 1: CONQUISTAR EL TALENTO EN EL SIGLO XXI

1.1. LA PERSONA, EL GRAN PROTAGONISTA

La historia de la humanidad ha estado marcada por diversas formas de realización de la actividad productiva, en función de la organización social y política de la comunidad humana, de la estructura familiar y de los condicionamientos de tipo económico y religioso que ha soportado¹.

Como apunta Casado, en la historia de la humanidad nunca nos hemos encontrado en una situación donde los cambios tienen la potencialidad de alcanzar a todas las dimensiones de la existencia y transformar la vida privada y profesional de cientos de millones de personas. Nada está libre de la influencia de estos vientos que soplan con fuerza: las relaciones interpersonales de los hábitos de vida, las referencias culturales, las formas de consumo y, como no, también la empresa.

Todo indica que estamos en el umbral de una nueva era cuyo protagonista también será la persona: protagonista y objetivo final. Está naciendo una nueva relación entre empresa y trabajador que evoluciona cada día.

Con independencia de indicadores coyunturales de la actividad económica que puedan mostrar señales más o menos optimistas para algunos sectores de actividad, una de las tareas más importantes de las empresas, si no la más crucial, es la relacionada con su habilidad para atraer, comprometer y motivar a los mejores talentos, ya que serán estos la fuente de su ventaja competitiva en los buenos tiempos, y en los malos².

Muchas organizaciones están preparando sus estrategias de recursos humanos por primera vez. Su objetivo: estar preparados para competir, con éxito, en la “carrera por el talento”³.

Estamos convencidos de la necesidad de tener a los mejores profesionales en nuestra empresa y para ello, deberemos atraerlos, motivarlos e intentar que estén fidelizados a nuestro proyecto empresarial. Pero, ¿no será una moda más en la gestión de recursos humanos?

Muchas veces, responsables de recursos humanos de las empresas son razonablemente reacios a la toma de determinadas decisiones, generalmente estratégicas, por las implicaciones que puedan tener más allá de las necesidades del momento, por que la decisión tenga una difícil marcha atrás.

Con independencia de los cambios que puedan darse en el futuro en el equilibrio entre la oferta y la demanda siempre necesitaremos tener a los mejores profesionales en los puestos clave de la compañía.

Incluso en momentos económicos con el actual, después de la desaceleración del primer semestre del año 2.001 y los trágicos sucesos del mes de septiembre del mismo año, se ha exaltado la necesidad de gestionar el talento en tiempos de crisis. Es ahora cuando resulta más importante que nunca gestionar el talento de los profesionales para alcanzar los objetivos financieros, de satisfacción de los clientes y de la mejora de procesos. Quizá necesitemos a menos personas, pero sí necesitamos que se sean los mejores.

¹ CASADO, J.M.: *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Financial Times – Prentice Hall. Madrid, 2.003.

² OLSEN, S. y DAWSON, D.: *The Total Compensation Philosophy: New Guidelines for Compensation Committees*. hr innovation. PricewaterhouseCoopers, LLP. 2.003.

³ DELANY, K.: *Competing in the ‘race of talent’*. PricewaterhouseCoopers.

Aunque parezca una obviedad, si queremos tener una empresa con los mejores profesionales deberemos analizar las capacidades que tenemos en la compañía ya que, en momentos de recesión, los empleados de baja productividad seguirán estando en el mismo sitio. Seguramente tendremos que reducir costes inútiles para poder destinar estos recursos a los mejores profesionales la empresa.

En tiempos de incertidumbre como el actual, cuando la economía experimenta una ralentización sensible, las expectativas de crecimiento se van demorando de semestre en semestre y cuando se revisan a la baja todos los indicadores es cuando más necesario mantener o mejorar la satisfacción de los clientes y tener el mismo o mayor compromiso de las personas con el proyecto y estrategia de la empresa.

No se trata de una moda, es una necesidad. Y es importante resaltar que la necesidad de contar con los mejores profesionales no se limita a los comités de dirección. Tradicionalmente las empresas nos hemos empeñado en buscar a los mejores en el vértice superior de la pirámide organizacional cuando ninguna casa puede suspenderse sólo por el tejado. El éxito de la organización se deberá al primer nivel ejecutivo, pero también al segundo, al tercero y a las nuevas incorporaciones fruto de nuestra propuesta de valor para que decidan trabajar, a gusto, en nuestra empresa.

1.2. FACTORES QUE HAN PROVOCADO EL CAMBIO

Los elementos que justifican una redefinición de las estrategias seguidas por las empresas para poder conquistar a los mejores profesionales son:

1.2.1. Desajustes entre oferta y demanda

La situación creada en el mercado de trabajo durante los últimos años ha exigido una completa revisión de las políticas de captación y fidelización de los profesionales por parte de todas las empresas.

Prácticamente en todas las economías europeas, y muy especialmente en la española, no existía una práctica real de trabajar en una situación de pleno empleo técnico y, a muchas empresas les supuso una crisis interna la pérdida de capacidad para reclutar a los profesionales necesarios y, lo que era peor, para retener a sus mejores profesionales.⁴

Pese a que teníamos referencias, especialmente en países anglosajones, de las tensiones que se generaban en el mercado de trabajo cuando los niveles de desempleo se sitúan en cuotas inferiores al seis por ciento, lo cierto es que ni nuestras estructuras legales ni tampoco nuestra práctica profesional era capaz de entender lo que estaba ocurriendo especialmente en los sectores más cercanos a las tecnologías, pero también en otros sectores clásicos como la construcción o las industrias básicas.

La aparición de estas nuevas profesiones al amparo de la nueva economía y el novedoso desajuste entre la oferta y la demanda en beneficio de esta última, han originado tensiones que hicieron difícil la cobertura de algunas posiciones, incrementando notablemente el poder de negociación de los empleados⁵.

⁴ CRUZ PALACIOS, J.M. y DELGADO PLANÁS, C.: *Retención del talento y nuevos modelos retributivos*. Revista Dirección y Progreso de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), número 179. Madrid, 2.001.

⁵ LARA SANZ, M. y DELGADO PLANÁS, C.: *La compensación total: una nueva frontera en la gestión de recursos humanos*. Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), número 16. Madrid, 2.001.

Podemos decir que en los últimos años todo ha cambiado. Empezando por la propia denominación del empleado, que hoy es un profesional, colaborador o, en términos más intangibles, talento, pasando por la manera en la que las organizaciones o empresas se están relacionando con estos.

El propio profesional es frecuentemente el que genera el Know-how, y empresa y profesional desarrollan un proceso de aprendizaje conjunto, enriquecedor para ambos, pero que incrementa notablemente la empleabilidad y el valor del empleado. Dicho de otra manera, hemos pasado del "si no te gusta ya encontraremos a alguien que sí le guste" a tener que buscar fórmulas que convengan al profesional para invertir su capital intelectual con nosotros.

El modo de pensar de los gestores de recursos humanos y las actitudes de los empleados se mueven más hacia un enfoque de valor más que a una seguridad en el puesto de trabajo en beneficio del empleado. Esto también se refleja en el incremento de la utilización de las medidas de rendimiento individual, herramientas de desarrollo personal y marcos de competencias. Podemos avanzar que la formación, el desarrollo, los beneficios y la compensación son parte del trato entre la empresa y el empleado y cada vez más se ven más como un todo en lugar de analizarlos de forma separada⁶.

Hace unos años, las empresas actuaban en una situación que podríamos definir como de dominio o superioridad frente al empleado o candidatos a serlo. La empresa era la poseedora del conocimiento y llegaba a ser un honor trabajar para una empresa de reconocido prestigio. Hoy en día, incluso las empresas con mayor renombre tienen que convencer a los empleados para que trabajen allí.

Este desajuste se verá incrementado en el futuro como consecuencia de la globalización del mercado de trabajo donde se pondrá énfasis en nuevas habilidades profesionales y técnicas y en factores tales como la experiencia en gestión internacional. Desafortunadamente, en la actualidad ya estamos encontrando dificultades para incorporar a profesionales con estos perfiles ya que ya están operando en el mercado.

1.2.2. El impacto de las tecnologías de la información

Casado⁷ nos explica que afirmar que vivimos en una época de cambio económico y social no es plantear una tesis, sino que simplemente es dar testimonio de un hecho. No hay dudas sobre ello, como tampoco las hay sobre el carácter inédito de las mutaciones que se están produciendo sobre la velocidad vertiginosa a la que ocurren.

Este cambio tiene su origen en dos fenómenos que actúan conjuntamente y se alimentan entre sí:

- Por un lado, el crecimiento exponencial de conocimientos en todos los campos del saber.
- Por otro, un desarrollo tecnológico general de proporciones geométricas y, en concreto, la tecnología de la información en su sentido más amplio: tratamiento de datos y comunicaciones.

La evolución de esta tecnología ha sucedido hasta ahora a través de dos grandes ciclos:

⁶ CONOLEY, M., NUGENT, M y HOW, M.: *Flexible Benefits*. Ed. Corner Publications Ltd. Londres, 1.993.

⁷ CASADO, J.M.: *El valor de la persona*. op. cit.

El primero de ellos ha sido la aparición de los sistemas de tiempo real: la posibilidad de tener acceso a los datos en cualquier momento supuso el primer cambio en la organización del trabajo, permitiendo desarrollar sistemas complejos que llegaron a todas las áreas de la empresa –producción, ventas, finanzas,...- y a todos los sectores.

El segundo ciclo se inició con la aparición de los ordenadores personales. El hecho de poner a disposición de los usuarios –pequeñas empresas, comercios, establecimientos educativos, administración pública y hogares- ordenadores de gran capacidad y con un coste asequible ha permitido que lo que era patrimonio de grandes empresas e instituciones se haya convertido en algo de uso común, con enormes consecuencias transformadoras.

El futuro inmediato permite vislumbrar, según Casado, otro salto cualitativo: la integración completa de la tecnología en el puesto de trabajo y en los procesos de formación y aprendizaje. Los actuales puestos de trabajo comienzan a diseñarse pensando que la tecnología es parte integrante de los mismos y no sólo una herramienta de ayuda. La tecnología permite, además, el acceso a la información necesaria para las transacciones, mantener el sistema de ofimática, correo electrónico, procedimientos vigentes, agenda electrónica, e incluso la recepción periódica de formación y entretenimiento a través del ordenador.

La tecnología está conduciendo a un nuevo papel del individuo en el trabajo y a una mayor responsabilidad en tareas no directamente productivas. La introducción de las nuevas tecnologías tiene una incidencia importante en el mercado de trabajo, ya que provoca un descenso de la cantidad de mano de obra necesaria para obtener un determinado volumen de producción y origina un cambio sustancial en las formas de trabajo que repercute sobre la calidad y la cantidad de empleos disponibles.

El puesto de trabajo, tal como lo conocemos actualmente, tenderá a desaparecer será sustituido por formas de empleo de menor seguridad, pero con mayor énfasis en la persona que lo está realizando. Las nuevas formas de trabajo tienden a transformar la empresa en un lugar que permitirá un mayor crecimiento de la persona. Esta forma de trabajo hará que aparezca un nuevo trabajador, que ejecutará su tarea de la manera que le resulte más favorable, al no exigírsele su presencia en el lugar de trabajo, ya que no contará su tiempo sino sus resultados.

1.2.3. La sociedad del conocimiento

El conocimiento es poder⁸. Ello implica que la creación y la transmisión del conocimiento es uno de los retos más importantes que tendrán que afrontar las empresas en la era de la información.

Como afirma Thomas A. Stewart, autor de *Intellectual Capital and The Wealth of Knowledge*, “porque el conocimiento se ha convertido en el factor de producción más importante, gestionar los activos intelectuales se ha convertido en la tarea más importante de los negocios”.

Los trabajadores del conocimiento representan en la actualidad el 40 por 100 de la economía global. En un futuro muy próximo, los trabajadores del conocimiento serán la fuerza de trabajo predominante. Desgraciadamente, más del 50 por 100 del conocimiento organizacional es tácito y no está formalizado. Reside en la mente de los trabajadores y no es fácil capturar estos conocimientos y codificarlos.

⁸ MISCOVICH, P.J.: *The Knowledge Workplace*. PricewaterhouseCoopers LLP.

De hecho, aproximadamente el 80 por 100 de los conocimientos profesionales de un individuo se pierde cuando éste abandona la compañía. Además, con el continuo proceso de la reducción de plantillas, reestructuraciones y rotación de personal no deseada –sin mencionar el éxodo masivo inminente de la generación de los *baby boomers*- cada vez se hace más necesario implementar programas que permitan captar todo el conocimiento de los trabajadores del conocimiento.

El trabajador del conocimiento se presenta como un sujeto activo de gran movilidad. Son trabajadores que poseen sus propias herramientas y pueden llevárselas donde quiera que encuentre lo que necesita. El problema para las empresas residirá entonces en conservar a sus empleados clave, conscientes de la especificidad de su trabajo y la unión que tienen con la misma.

Un estudio publicado en 2.000 demuestra como en Estados Unidos la tradicional jornada laboral está cambiando radicalmente⁹. El 40 por 100 de los empleados trabajan horas extras o se llevan trabajo a sus hogares como mínimo una vez a la semana. Y además este estudio demuestra que cada vez es más duro para muchos trabajadores encargarse de sus temas personales fuera de su jornada laboral. Por ello, cada vez más se resuelven temas personales en el trabajo.

Una de las ventajas del trabajador del conocimiento frente al trabajador de producción radica en su proximidad al cliente y el conocimiento específico sobre lo que le puede ofrecer, es decir, la utilización de sus conocimientos y el hecho de conocer el sentido exacto de su aportación a la empresa o cliente.¹⁰

En este sentido, la sociedad del conocimiento está implicando, por la utilización de trabajadores especializados, nuevas formas de organización del trabajo en las que prima el conocimiento por encima del sector productivo, teniendo en cuenta que las habilidades productivas cambian muy despacio mientras que el conocimiento se modifica rápidamente y exige una actualización constante.

1.2.4. Costes derivados de la rotación no deseada de profesionales

Cuando una persona abandona la empresa, perdemos sus habilidades y capacidades acumuladas. Pero, ¿podemos calcular el coste derivado de la rotación del personal clave?

Aunque son difíciles de calcular, ya que influirá el tamaño de la empresa, el sector de actividad, el ciclo de vida de la organización, etc., diferentes estudios estiman que reemplazar a un profesional puede oscilar entre el 100 y el 300 por 100 del salario anual del puesto o persona en cuestión.

Dentro de estos costes estarían los honorarios de la selección o búsqueda del nuevo empleado, con el correspondiente anuncio en prensa, el período de adaptación del profesional a la nueva empresa, la formación invertida en las personas salientes además de los puntuales, pero cuantiosos, pagos del bono devengado en la empresa saliente o la formalización de los comúnmente denominados paracaídas.

Además deberíamos añadir otros conceptos más difíciles de cuantificar, quizá más importantes todavía, como son las pérdidas en las que incurrirá la empresa por la pérdida directa de la cartera de clientes, traspaso del Know how a nuestra competencia, los posibles retrasos en el lanzamiento de proyectos o el daño en la imagen de la empresa frente a los clientes y competidores, entre otros.

⁹ XYLO REPORT: *Shifts in Work and Home Life Boundaries*. November, 2.000.

¹⁰ CASADO, J.M.: *El valor de la persona*. op. cit.

Hoy, más que nunca, la compañía que se desgrana por el lado de las personas pierde valor¹¹. Este descubrimiento suele dejar atónitos a los inversores. Saben que las varas que utilizan actualmente para medir no sirven para reflejar las fuentes de valor de una compañía. Por ejemplo, según Baruch Lev, profesor de finanzas y contabilidad de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva Cork, los activos y los pasivos del balance de una compañía representan actualmente apenas el 60 por 100 de su valor en mercado. Y esta inexactitud va en aumento. Durante los años 70 y 80, las fluctuaciones de los activos podían explicar sólo un 25 por 100 del valor de mercado de una compañía. Según el Profesor Lev en la actualidad esta cifra se ha reducido al 10 por 100.

En cualquier caso, todos los analistas confían profundamente en un extenso abanico de factores intangibles para tomar sus decisiones de inversión¹², entre los que se encuentran la calidad de los profesionales, su formación o, también, cómo está diseñada la política de incentivos.

1.2.5. Incorporación de la mujer al mercado de trabajo

El indicador más global del cambio de la situación sociolaboral, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo en España, es bien expresivo de los cambios recientes¹³: entre 1.977 y 2.003 la cifra de mujeres activas casi se ha doblado (de 3,8 a 7,5 millones) y la tasa de actividad se ha incrementado en 15 puntos (del 28 por 100 al 43 por 100); en ese tiempo la cifra de varones activos ha sumado poco más de 1,5 millones (de 9,5 a 11,1) y la tasa de actividad se ha rebajado en 10 puntos (del 77 por 100 al 67 por 100).

El ritmo de incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha sido especialmente intenso entre 1.995 y 2.003. En este período la cifra de mujeres empleadas se ha incrementado en un 50 por 100, sumando, en sólo ocho años, algo más de 2 millones a los 4 millones de mujeres ocupadas.

-

Ese cambio ha afectado, con diferentes intensidades y ritmos, a todas las dimensiones centrales de la situación sociolaboral de las mujeres: el nivel educativo, el acceso al empleo, el nivel profesional y la formación, y organización de los hogares.

A pesar de esa profunda transformación, intensificada en los últimos años, que ha mejorado notablemente la situación sociolaboral de las mujeres españolas respecto a hace unas décadas, los indicadores básicos de esa situación muestran la distancia que todavía les separa a los hombres españoles y respecto a varones y mujeres europeos. En este marco de comparación, es conocido que la situación sociolaboral de las mujeres es uno de los rasgos que más diferencia a España de los países del entorno europeo, particularmente si se compara con las mujeres de los países del centro y del norte.

La situación española dista mucho todavía de los escenarios que se ambicionan en la Unión Europea. Las tasas de ocupación y paro femenino en España distan todavía mucho de las establecidas como objetivo en la Estrategia de Lisboa; recuérdese, 60 por 100 en tasa de empleo para 2.010 y en torno al 3 por 100 en tasa de desempleo. El logro de ese objetivo de tasa de empleo femenino en 2.010

¹¹ UCKINGHAM, M. y COFFMAN, C.: *Primero, rompa todas las reglas*. Editorial Norma, S.A., 2.000.

¹² LOW, J. y COHEN KALAFUT, P.: *La ventaja intangible*. Ediciones Urano, 2.004.

¹³ Consejo Económico y Social. *La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad de hombres y mujeres*. Sesión ordinaria del Pleno de 22 de octubre de 2.003.

requerirá unos incrementos anuales de la ocupación femenina que deberían doblar al menos los promedios de los últimos años.

Los aumentos en la participación laboral de las mujeres en España están fuertemente asociados con las mejoras de su nivel educativo, que a su vez son el resultado de los cambios culturales sobre el papel de la mujer en el hogar. En el nivel universitario el porcentaje de mujeres que acceden es superior al de varones. Esta mejora expresa, en parte, la creciente orientación de las mujeres a competir en el mercado de trabajo con una mayor dotación de capital formativo y compensar, con ello, sus tradicionales desventajas de acceso al mismo. Entre los varones y las mujeres con niveles educativos universitarios apenas hay diferencias en sus tasas de empleo en cualquiera de los grupos de edades.

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo está produciendo impactos en diferentes variables de acuerdo con el documento titulado “La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia” dirigido por el Profesor Sandalio Gómez de la IESE Business School¹⁴:

- Retraso en la edad de la maternidad.
 - Según las estadísticas oficiales, la edad media de maternidad en España en el año 2.003 es de 30,80 años, cuando en 1.990 era de 28,90. En la Unión Europea la edad media de maternidad es de 29 años.
 - El 49 por 100 de las mujeres encuestadas con hijos afirman que retrasaron la venida de su primer hijo.
- Descenso del número de hijos.
 - España, con 1,26 hijos por mujer, ostenta la tasa de fertilidad más baja de Europa (la media europea es de 1,46) según el principal organismo estadístico europeo, Eurostat.
 - Un 39 por 100 de las mujeres con hijos sostiene que no tiene el número de hijos que desearía porque se lo impide, entre otros factores, el trabajo (52 por 100) y la situación económica (48 por 100).
- Impacto en los matrimonios.
 - De entre las consecuencias que produce en la relación en pareja el que la mujer trabaje fuera del hogar, las que consideran las mujeres como más importantes son el aumento de la independencia económica y la independencia psicológica.
- Implicaciones en el ámbito familiar.
 - Todavía es muy escasa la dedicación de tiempo del hombre a la familia: El hombre, él sólo, dedica un 3,6 por 100 del tiempo semanal del hijo; y en compañía de la mujer, dedica un 26 por 100 del tiempo semanal en una estimación aproximada de las mujeres encuestadas.
 - La dedicación profesional del padre y de la madre actúa en detrimento del tiempo de dedicación a los hijos. Como consecuencia, abuelos y terceras personas adquieren un papel destacado en la atención de los hijos (un tercio del tiempo semanal del hijo).

¹⁴ GÓMEZ, S.: *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo – familia*. Cátedra SEAT – IESE de Relaciones Laborales. IESE Business School. 2.003.

- Existe una percepción mayoritaria por parte de la mujer de un déficit en su dedicación a los hijos (el 60 por 100 considera que es poco o muy poco).

La razón fundamental es la dedicación a la empresa (58,9 por 100) y, en menor medida, debido al cansancio (20 por 100) y a las tareas del hogar (19 por 100).

- Otro aspecto sobre el que se manifiestan las carencias en la dedicación a los hijos es poca o muy poca (38 por 100) involucración de las madres en el colegio de sus hijos.
- Implicaciones laborales en las mujeres con hijos.
- Un 47 por 100 considera que el ser madre le ha afectado negativamente en su carrera profesional.
- Un 31 por 100 de las mujeres mantiene que la empresa no le ha dado ninguna opción en el momento de la maternidad.

1.2.6. Cambios en la organización del núcleo familiar

El promedio de edad de los jóvenes que siguen viviendo con sus padres sigue aumentando en España (el 90 por 100 de los que tienen entre 20 y 24 años y el 60 por 100 de los que tienen entre 25 y 29 años)¹⁵. En la mayoría de los casos, lo que explica esta tendencia es lo que se tarda en alcanzar la independencia económica deseada para formar una familia o simplemente para independizarse.

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística en 1.999, las parejas sin niños han aumentado un 9,5 por 100 con respecto a la cifra de 1.990 y las parejas con dos niños han disminuido un 12,2 por ciento.

Entre 1.990 y 1.997, las separaciones matrimoniales han aumentado un 50 por 100; los divorcios, un 47 por 100, y la edad media a la hora de contraer matrimonio ha subido a 30 años para los hombres y a 28 para las mujeres.

En España trabajan los dos miembros del 42 por 100 de las parejas sin hijos y el 44 por 100 de las parejas con hijos. El Eurostat calculó, en 2.000, que las parejas de doble ingreso han aumentado un 12 por 100 en ocho años.

Otro elemento importante a tener en consideración dentro de este apartado es el relativo al incremento de la esperanza de vida y al cuidado de familiares mayores.

Se ha producido un importante envejecimiento de la población española en los últimos años. Desde 1.973 a 2.002 la esperanza de vida al nacer para los varones se ha incrementado en 3,3 años, pasando de los 73,3 años a 76,6 años. Ello ha supuesto que el porcentaje de personas mayores de 65 años sobre el total de población comprendida entre los 20 y los 65 años se haya incrementado entre 1.970 y 2.001 del 18 por 100 al 27 por 100. Un dato más que considero relevante: un 34,2 por 100 de los mayores de 65 años son considerados dependientes, necesitando unos niveles de atención específicos¹⁶.

Un dato más que refuerza este argumento. Según el Instituto Nacional de Estadística¹⁷ se estima que en 2.030 la esperanza de vida al nacer será de 80,8 años para los varones y de 86,9 años para las mujeres. Ello hará que el porcentaje de mayores de 65 años, sobre el total de la población se incrementará desde el 16,91 por 100 en 2.002 al 23,44 por 100 en 2.030 y al 30,85 por 100 en 2.050.

¹⁵ CHINCHILLA, N. y LEÓN, C.: *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Santillana Ediciones Generales, S.L. 2.004.

¹⁶ Fuente: Mas Vida Red

¹⁷ Expansión, viernes 20 de agosto de 2.004.

Tradicionalmente los mayores vivían con otros familiares, principalmente los hijos.

Sin embargo, cada vez más, las personas mayores viven solas, aunque, en cifras globales, aún es mayor la proporción de población mayor de 80 años que vive con los hijos u otros familiares. En el año 1.998, el 65 por 100 vivía con sus hijos u otros familiares mientras que el 34 por 100 vivía sólo o con su pareja. En 1.998 los mayores estaban presentes en el 34,4 por 100 de los hogares españoles, según la encuesta de presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística¹⁸.

Según una encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas algo más del 20 por 100 de la población presta ayuda a un mayor. El 61,3 por 100 de estos cuidadores son mujeres, aunque se observa un incremento en la participación masculina en los últimos años. Esta encuesta también muestra que en el 93,7 por 100 de los casos, el cuidador es un miembro de la familia, ya sea cónyuge o hijos, u otros familiares, siendo el 40,6 por 100 de los cuidadores mujeres de la familia directa, excluido el cónyuge.

De todos estos datos podemos deducir que los mayores tienen una presencia relevante en los hogares. Esta presencia parece disminuir de manera progresiva aumentando aquellos formados por personas mayores o solas o con su pareja. En el caso de que aquellos mayores necesiten cuidados, son normalmente las mujeres de la familia quienes realizan estas tareas. Sin embargo, con la incorporación de la mujer al mercado laboral, el tiempo disponible de éstas para cuidados disminuye.

La sociedad es consciente de ello y aunque ya en 1.995 un 84 por 100 de la población pensaba que el cuidado de mayores era responsabilidad de la familia, tan sólo un 24 por 100 pensaba que esto llegaría a ocurrir.

1.2.7. Los cambios generacionales

Todos los factores que hemos comentado hasta ahora nos dan una idea del profundo cambio generacional que se ha producido en España. Este cambio también ha llevado consigo, como no podía ser de otra manera, una transformación de las expectativas de los antiguos y nuevos profesionales.

Siguiendo la expresión de John T. Tropman¹⁹ la antigua fuerza laboral estaba formada por hombres que aportaban el único salario al hogar. Por supuesto que existían mujeres pero como una minoría, y casi siempre relegadas a un segundo nivel con salarios de segunda categoría. La nueva mano de obra es mucho más diversa. Las mujeres están interesadas en ocupar los primeros puestos de dirección de las empresas.

Podemos afirmar que en el mercado laboral conviven tres generaciones diferentes, con expectativas radicalmente distintas: los *baby boomers*, la generación X y la generación Y. Aunque resulta difícil trazar una línea divisoria entre ellos, desde un punto de vista simplemente didáctico, se establece el año 1.960 para separar a los *boomers* de los X, y a los nacidos con posterioridad a 1.980 para catalogarlos en la generación denominada Y.

Casado aborda también la importancia del cambio generacional para dar un nuevo valor de la persona²⁰. En una espléndida exposición define las notas

¹⁸ GÓMEZ, S.: *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo – familia*. op. cit.

¹⁹ TROPMAN, J.E.: *The Compensation Solution: How To Develop an Employee-Driven Reward System*. Jossey-Bass, 2.001.

²⁰ A diferencia de Tropman, Casado sitúa la frontera entre los boomers y la generación X en 1.964.

características de ambos grupos así como los factores diferenciadores de cada uno de ellos.

Los *baby boomers* son los nacidos antes de 1.960. Son personas que poseen valores materiales y que han sido educados bajo el modelo referencial del *yuppie*. Son también tildados como trabajadores *suit*, en clara referencia a la estética sustentada sobre los valores morales del trabajo, el ahorro, la disposición total y el sacrificio.

Por su parte los componentes de la generación X son los nacidos con posterioridad a 1.960 que asientan sus principios sobre unos valores más posmateriales. Son denominados *talents*, en virtud de una mentalidad más creativa: son profesionales más comprometidos con su trabajo y profesión que con la empresa para la que trabajan. Se trata de individuos que tienen otros valores y necesidades, que suelen estar mejor formados e informados, que aprovechan el conocimiento como palanca de su empleabilidad y pretenden mejorar, no sólo para conseguir mayor retribución y reconocimiento, sino como forma de autoafirmación y de realización personal.

Los trabajadores de esta nueva generación X valoran en mayor medida la calidad de vida que la carrera profesional y les importa menos el lugar de trabajo que las jornadas de trabajo prolongadas. Una consecuencia directa es que cada vez es mayor el incremento de jornadas a tiempo parcial, independientemente del sexo. No se trata ya de una modalidad de trabajo asociada a mujeres jóvenes con hijos, sino a muchos profesionales de ambos sexos en busca de un nuevo modelo de trabajo que procure un equilibrio entre la vida profesional y personal.

La llamada generación *baby boomers* que vivía para trabajar está llegando a su fin, y la nueva generación X que progresivamente aumenta su cuota porcentual en el mundo laboral, reclama trabajar para vivir y selecciona el empleo en el que pueda tener el mejor desarrollo profesional y personal.

Los profesionales de la generación X rechazan situaciones de gran estrés laboral, programas de incentivos muy a corto plazo, el micromanagement, las compañías que no crean en la inversión a largo plazo de los miembros de su generación o los sistemas de retribución y comunicación generalistas e insinceros. Por el contrario aprecian las oportunidades de aprendizaje en el mercado, los horarios flexibles que les permitan adecuar su trabajo a sus necesidades personales, los estilos de dirección que promuevan la comunicación, los sistemas de beneficios flexibles que se adaptan a las necesidades de cada individuo, las reuniones regulares, una atmósfera de trabajo productiva y tener la sensación de que cada uno de ellos es diferente²¹.

Con la denominación generación Y, algunos expertos identifican globalmente a los jóvenes nacidos a partir de 1.978, que ya empiezan a incorporarse al mercado de trabajo. Los miembros de esta generación se caracterizan por haber crecido en una época marcado por los avances tecnológicos y la prosperidad económica: a la mayoría de estos jóvenes, sus padres les han dado una educación muy programada y su crianza ha sido pródiga en atenciones, comodidades y ayudas para reforzar su autoestima.

Estos novísimos profesionales –que tienen mucho en común con los últimos integrantes de la generación X- irrumpen con su propia voz y gran confianza en sí mismos, poniendo sobre la mesa sus necesidades y convicciones profesionales. Son más egocéntricos que cualquier otra generación anterior; tienen una confianza y un optimismo provenientes de saber que se les necesita. Son rebeldes y al mismo tiempo realistas, por haber sido testigos de vicisitudes económicas y

²¹ YANG, V. *Personal communication*. Spring, 1.999.

experiencias laborales de sus padres (*baby boomers* y primeros miembros de la generación X); altas y bajas de prosperidad, reestructuraciones empresariales, despidos, etc.

Estas notas identificatorias de las últimas promociones de profesionales que ahora se asoman al mundo de la empresa significan un reto para los responsables de las organizaciones. En efecto, en el futuro inmediato, la fuerza laboral de las empresas estará formada por miembros de tres generaciones, de características, objetivos y valores disímiles.

1.2.8. Retraso en la edad de incorporación al mercado laboral

La demanda de puestos de trabajo cada vez más cualificados hace perentoria la necesidad de poseer diversas capacitaciones para acceder a la empresa, lo cual está provocando que sea necesario un tiempo mayor de dedicación a la formación. Se está produciendo, por tanto, un retraso en la incorporación al mercado laboral²².

1.3. EL RETO DE CONQUISTAR EL TALENTO

La captación y la permanencia de los mejores profesionales en nuestros proyectos empresariales va a ser una de las claves de la gestión de los próximos años y por ello las empresas y los directivos tendrán que reflexionar y saber dar respuesta a esta necesidad.

Estamos en un mundo donde la capacidad para gestionar el talento va primando sobre las competencias sobre la gerencia de activos tangibles. De manera que las empresas con éxito en el futuro serán aquellas que sepan cómo gestionar la imaginación, la creatividad, el liderazgo y, en definitiva, el talento de su gente, ya que estos será el único que le ayudará a avanzar²³.

Desde la identificación de los mejores, con selecciones y búsquedas adecuadas a las competencias de nuestra organización, con una compensación total (más allá del elemento puramente retributivo) que permita el desarrollo y reconocimiento de estas personas en un clima y entorno empresarial agradable mejor que el que puedan ofrecerles nuestros competidores, que comportará una ventaja competitiva para nuestra organización.

Es importante que cada empresa analice previamente cuáles son los para ella mejores profesionales. Una empresa dedicada a los sistemas de información con dos mil personas en plantilla seguramente necesitará unos perfiles 'mejores' diferentes a una empresa del sector farmacéutico y con un tamaño más reducido. Cada empresa es diferente y sus necesidades y valores distintos. Por ello el componente personal del candidato o del profesional debe ser el adecuado a nuestra forma de ser.

Cualquiera de los estos planteamientos es inútil y una pérdida de dinero si la dirección de la empresa no está, no sólo involucrada, sino alineada con estos conceptos.

Todo ello nos lleva hacia la identificación del elemento o elementos clave por lo que un profesional decide trabajar en una empresa u otra. Tenemos que tener una propuesta de valor para el empleado superior a la que ofrecen nuestros competidores y, en un

²² CASADO, J.M.: *El valor de la persona*. op. cit.

²³ LLADÓ, J.: Captar, atraer y retener...!parece fácil!. Directorio de Empresas de Servicios 2.002 de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Barcelona, 2.002.

entorno como el actual, tendría que estar compuesta por algo más que la simple retribución dineraria o el nombre de nuestra empresa²⁴.

Hemos podido analizar uno a uno los diferentes cambios que se han producido en el mercado de trabajo, en la demografía y en el entorno socio económico.

Las empresas tendrán que gestionar una fuerza de trabajo donde el 75 por 100 tendrá a su cargo hijos de los que deberá de ocuparse. Un 40 por 100 del total cuidará a alguna persona mayor y un 50 por 100 será padre o madre sin pareja. Tendrán que utilizarse políticas imaginativas y novedosas para atraer a unos profesionales que no dudarán en abandonar la compañía por la familia y donde cada vez mas, por las causas demográficas anunciadas antes, tendrán una mayor capacidad de negociación frente a los proyectos empresariales que demanden sus servicios.

La empresa se enfrenta, en definitiva, a la necesidad de introducir modificaciones sustanciales en su organización y en su sistema de valores, para tener posibilidades de éxito en un entorno casi desconocido. En relación con ello, todos los expertos auguran que en este siglo asistiremos a la muerte de la concepción tradicional del trabajo.²⁵

Este cambio provocará un modelo de relaciones laborales totalmente diferente que necesitará ser sustentado por otro de orden social y de valores distinto al actual.

Estamos asistiendo a la gestación de una nueva sociedad que exige nuevas maneras de organización para estructurar nuevas formas de trabajo acordes con los valores de un nuevo tipo de profesionales que cohabitarán, temporalmente, con otros con valores y pensamientos muy diferentes.

A continuación vamos a analizar, bajo el concepto de Compensación Total, cómo deben organizarse las compañías para poder atraer y conquistar a los mejores profesionales, elaborando para cada uno de ellos unas propuestas retributivas, en el sentido más amplio, que hagan que tomen la decisión de invertir su capital intelectual en nuestra organización y no en la competencia.

²⁴ Todas las empresas están preocupadas por la atracción y retención de los mejores profesionales y están poniendo en marcha determinadas acciones para conseguirlo.

Según el estudio *WorldatWork's 2.000-2.001. Total Salary Increase Budget Survey* realizado entre más de 2.500 organizaciones sólo un 6,9 por 100 reconocieron no haber tomado medida alguna con esta finalidad. Del resto de participantes, las acciones tomadas fueron las siguientes ordenadas de mayor a menor repetición: el 62,3 por 100 ajustaron los salarios a mercado, incrementando el salario base; el 59,6 por 100 pagaron un bono a las nuevas contrataciones; y el 47,8 por 100 tomaron acciones en relación con el entorno de trabajo. En este capítulo de mediadas estaba la implantación de horarios flexibles, semanas de trabajo comprimidas, vestimenta informal, teletrabajo y medidas similares.

Otras acciones fueron establecer un sistema de bonos vinculados a la permanencia en la empresa (28,2 por 100), referidas a las oportunidades de desarrollo profesional (27,1 por 100), pagar por encima de la media del mercado (23,7 por 100), formación (22,0 por 100), pago de un bono puntual (21,7 por 100), programas de acciones (19,1 por 100), etc.

²⁵ CASADO, J.M.: *El valor de la persona*. op. cit.

CAPÍTULO 2: LAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

2.1. INTRODUCCIÓN

El tema de la motivación humana interesa a todo aquel que tiene bajo su responsabilidad a un equipo de personas, en todo tipo de empresas y sectores de actividad. Resulta innecesario explicar que contar con personas motivadas es la clave que asegura el éxito empresarial.²⁶

El éxito de una empresa viene determinado por el conjunto de éxitos de todas las personas que la integran. Si estamos de acuerdo con este planteamiento, no es difícil deducir que los cambios que se puedan realizar a nivel organizativo, deben ser previamente realizados por las personas que integran la organización. Y para ello es necesario conjugar tres aspectos básicos: tener los conocimientos necesarios para realizar el cambio (lo que comúnmente conocemos como “saber”), tener las habilidades necesarias para realizar el cambio (o “saber hacer”) y tener la predisposición para hacer el cambio (o “querer hacer”).

De estos tres elementos, el que posee una mayor incidencia en los resultados es el de la actitud. Podemos tener los mayores conocimientos y habilidades para realizar cualquier tipo de trabajo, pero si no queremos o no nos creemos capaces para llevarlo a cabo, difícilmente lo haremos o difícilmente haremos un esfuerzo adicional más allá de lo que se nos exige.

Y precisamente nuestra actitud, ese componente interno que sólo nosotros podemos controlar, la que determina nuestra propia calidad personal, es decir, la que determina qué vamos a hacer y con qué niveles de excelencia lo vamos a hacer, existiendo una correlación directa entre nuestra actitud y nuestro nivel de desempeño.

Durante las últimas décadas ha habido cantidad de estudios y explicaciones al problema de la motivación. Pero a pesar de todas estas respuestas, que luego analizaremos en mayor detalle, la cuestión de la motivación laboral todavía no está resuelta. Como afirma el Dr. Chiesa, las numerosas teorías sobre la motivación en el trabajo nos resultan más complicadas que la propia conducta que tratan de explicar.

La dificultad del tema nace de un principio básico: no se puede prescindir de las diferencias individuales de las personas. Tenemos expectativas diferentes, aspiramos a objetivos diferentes y estamos motivados por necesidades diferentes.

Para empezar a abordar el tema de la motivación conviene de entrada desterrar un planteamiento viciado de por sí: desde fuera no se puede motivar a nadie, porque la motivación es una energía interna que sale de nosotros mismos y nos impulsa a trabajar de una determinada manera. Este primer paso es necesario para entender una clara diferencia entre motivación y motivos: la motivación nos impulsa a trabajar, pero los motivos por los que lo hacemos son diferentes. Por tanto, sólo a través de la modificación de estos motivos se puede influir en la motivación de la persona. Para Chiesa la motivación es el impulso interior que nos proporciona fuerza para tratar de alcanzar los fines u objetivos, y el motivo, es el móvil de los actos, el objetivo que nos atrae.

Antes de adentrarnos a analizar las diferentes visiones de la motivación en el trabajo, considero oportuno avanzar el concepto de motivación.

²⁶ CHIESA, C.: *Fidelizando para fidelizar*. Ediciones Universidad de Navarra, 2.002.

Stephen Robbins define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.²⁷

Los tres elementos claves en la definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado se dedica con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deberíamos buscar. Finalmente, trataremos la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad.

Una necesidad significa, a nuestros efectos, algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Tres impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Por tanto, afirma Robbins, los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primea, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo se conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero ya que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales. Por tanto, es inherente a nuestra definición de motivación el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero que en realidad operen contra los intereses de la organización.

2.2. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO ²⁸

Son numerosos los autores que han realizado un exhaustivo análisis sobre la motivación en el trabajo a través de la literatura²⁹. Muchos de ellos empiezan ofreciendo una definición del término motivación para luego centrarse en lo que desde la antigüedad hasta hoy en día se ha aportado en el terreno motivacional.

Explican las diferencias entre las teorías del proceso (aquellas que se centran en la direccionalidad, intensidad y persistencia de una conducta: teorías de las expectativas de Vroom, teoría de la finalidad de Locke, etc.) y las teorías del contenido (centradas en los motivos y necesidades que llevan a actuar: dinero, promoción, aprendizaje, etc.), realizando para ello un esfuerzo en el encaje de los diferentes autores de motivación y comportamiento humano dentro de estas dos categorías³⁰. Las páginas que se presentan a continuación no seguirán este modelo.

²⁷ ROBBINS, S.P.: *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México, 1.999.

²⁸ Este apartado desarrolla, amplía y revisa el capítulo primero del libro escrito junto a José Ramón Pin, *¡Págueme como yo quiero! El uso inteligente de la retribución flexible para directivos*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2.000, elaborado con la colaboración de Esperanza Suárez Ruiz.

²⁹ Entre otros, puede consultarse un repaso de las teorías motivacionales en MUNDUATE JACA, M.L.: *La motivación en el trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1.984. También puede verse VÉLEZ RIVAS, J.L.: *Motivos y motivación en la empresa*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1.996.

³⁰ Los primero que realizaron la distinción entre las teorías del proceso y las teorías del contenido fueron Campbell, Dunnette, Lawler y Weick. El lector interesado puede remitirse a CAMPBELL, J.P.;

Debido a que el esfuerzo de recopilación, análisis y síntesis sobre diferentes teorías, escuelas y autores se encuentra recogido en más de una obra, el presente texto no pretende profundizar en cada teoría, sino ofrecer un repaso con el fin de tener una visión general sobre los aspectos motivacionales destacados por los diferentes investigadores.

Las diferentes dimensiones de la motivación humana están presentes en todos los empleados, ya sean directivos o no, pero también es cierto que cada persona, dependiendo de su situación personal y familiar le otorga un peso diferente a motivos tales como el dinero, la formación, la utilidad del trabajo para los demás, etc. De ahí que intentar aplicar las teorías de la motivación a la práctica haya que tener en cuenta múltiples factores.

2.2.1. De la organización científica del trabajo a las relaciones humanas en la empresa

La motivación en el trabajo, ligada directamente al rendimiento, es una cuestión que empezó a considerar Taylor y la Organización Científica del Trabajo. A principios del siglo pasado se descubre que se podía producir más cantidad de productos ofreciendo a los empleados primas por producción. Taylor y sus seguidores abren una primera etapa en la historia reciente de la motivación en el trabajo caracterizado por la convicción de que las personas trabajan más y mejor cuanto más dinero reciben. Tal y como lo concibe Taylor, la prosperidad del empresario no es posible su a la vez no se da la del empleado; lo anterior, que parece una verdad difícil de negar, se torna discutible cuando pone de manifiesto el medio para conseguirlo. Según el autor, lo que más desea el trabajador son salarios elevados y el empresario un bajo coste de producción.³¹

De esta forma, la mejor forma de lograr el rendimiento de los trabajadores y de que éstos estén satisfechos al mismo tiempo sería actuando sobre la motivación extrínseca³², es decir, sobre aquella que lleva a la persona a reaccionar por lo que puede obtener del entorno; desde este enfoque se piensa en que todos los casos motivacionales que actúan sobre los trabajadores son de carácter económico³³; la racionalidad utilitaria³⁴ es el único aspecto que se presenta en las relaciones que se establecen en el seno de la empresa.

La Organización Científica del Trabajo aportó una sistematización de tareas y funciones que no fueron realizadas en vano. Sin embargo, tras comprobar algunas disfunciones en este modelo, que intentaba aprovechar los recursos de la mejor manera posible, se llega a la conclusión de que basar la motivación en un aumento de remuneración y en la esperanza de promoción no es ni la única ni la mejor vía de conseguir la productividad más elevada³⁵.

DUNNETTE, M.D.; LAWLER, E.E., y WEICK, K.E.: *Managerial behavior, performance and effectiveness*, McGraw-Hill. Nueva York, 1.970.

³¹ TAYLOR, F.W.: *Management Científico*, Ediciones Orbis, S.A.. Madrid, 1.986.

³² En palabras de Pérez López, "un individuo, en la medida en que se mueve por motivación extrínseca, lo que realmente quiere no es la ejecución de la acción, sino lo premios o evitación del castigo que espera obtener al ejecutar u omitir la acción". De ahí su denominación de extrínseca, como algo externo al individuo que provoca consecuencias en su acción. Véase PÉREZ-LÓPEZ, J.A.: "Ética y dirección de empresas", Nota Técnica FHN 111, División de Investigación del IESE. Enero, 1.993.

³³ SARRIES SANZ, L.: *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad posmoderna*, Mira Editores. Madrid, 1.993, pág. 274. En este libro, el autor dedica el Capítulo 17 entero a hablar sobre motivación y satisfacción en el trabajo.

³⁴ HECKSCHER, C.: *Blues de los cuellos blancos. Los cambios en las relaciones entre empleados y propietarios*, Ediciones Apóstrofe, S.L. Barcelona, 1.996, pág. 34.

³⁵ Las personas trabajamos por dinero, pero no sólo por eso. En este sentido, Pérez López afirma que "si preguntamos a cualquier persona por qué trabaja en una empresa con gran probabilidad su respuesta

La teoría taylorista se equivocó al pensar que el comportamiento del hombre en el trabajo respondía únicamente a motivos de carácter extrínseco³⁶. El planteamiento es erróneo, por cuanto piensa que el ser humano es unilateral y responde a un único patrón³⁷, sin tener en cuenta que tanto la vida diaria como en el trabajo la conducta humana es compleja y difícil de prever³⁸. De esta forma, el modelo no tuvo en cuenta que es necesaria la voluntad de cooperación de los individuos para que las diferentes tareas se lleven a cabo de manera coordinada. La cooperación fue entendida como algo que se daría espontáneamente debido al cumplimiento de las órdenes y reglas esquematizadas de forma coordinada por aquellos que tenían la tarea de dirigir³⁹. El problema fue que, por mucho empeño que pusiesen los que planificaban, era imposible prever todas las eventualidades y, por tanto, para que la “máquina organizativa” funcionase había que contar con las aportaciones de los trabajadores. El modelo en el que unos pocos pensaban y el resto ejecutaban sin cuestionar las órdenes empezaba a resquebrajarse.

Hoy en día, desde la teoría, todos los autores están de acuerdo en que este enfoque mecanicista está desfasado. Sin embargo, en la práctica, son muchas las empresas que lo siguen aplicando. Y es que, de hecho, aunque las personas no sólo trabajamos por motivos como el dinero o los beneficios sociales, éstos siguen pesando mucho para incorporarnos o cambiarnos de empresa, como podremos demostrar más adelante.

No obstante, pese a las muchas críticas que ha recibido el taylorismo, cabe señalar a favor de Taylor que, aunque el método de mantener a los empleados incentivados e incrementar la productividad no fue el más adecuado por el racionalismo que implicaba, también es cierto que en sus orientaciones se hallan alusiones al trato cordial y personal hacia los trabajadores, así como al interés que todo buen jefe debe mostrar hacia sus subordinados⁴⁰, cuestión esta última que se olvida con frecuencia en todas las épocas o, por lo menos, no se sabe cómo llevar a la práctica.

será: *para ganar dinero (...); lo que nos ha dicho es verdad, pero no toda la verdad*”. Véase PÉREZ LÓPEZ, J.A.: *Fundamentos en la dirección de empresas*, Rialp, S.A. Madrid, 1.993, pág. 39. Una reflexión parecida es apuntada por Guerreiro Ramos cuando asegura que *“la empresa, los premios y aumentos de salario no aseguran, por sí solos, satisfactorias condiciones de trabajo”*. Véase GUERREIRO RAMOS, A.: *Relaciones humanas del trabajo (Introducción a la sociología industrial)*. Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Nacional de México. Sin fecha (el prólogo del autor es de 1.951).

³⁶ Según la definición de Pérez López, los motivos extrínsecos representan *“aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones”*. El dinero, elogios, prestigio, conseguir una mayor estabilidad en el empleo, conservar un determinado estatus, etc. Son todos ellos motivos extrínsecos. Véase LÓPEZ PÉREZ (1.993): *Op. cit.* Pág. 55.

³⁷ Una crítica interesante de la teoría taylorista y de la Organización Científica del Trabajo puede consultarse en GUERREIRO RAMOS, A.: *Op. cit.*, págs. 116-124. En estas páginas el autor pone de manifiesto las lagunas y limitaciones de la concepción tayloriana, de la que afirma que no se preocupa por los aspectos psicológicos y sociales. También sobre la Organización Científica del Trabajo y los cambios producidos desde entonces es de interés NEFFA, J.C.: *Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco del nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical*, en *Sociología del Trabajo*, número 18, primavera 1.993.

³⁸ LEVY-LEBOYER, C.: *Evaluación de personal*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1.992.

³⁹ La siguiente cita nos hará comprender mejor hasta qué punto la palabra planificación y medición que deben llevar a cabo los dirigentes son valoradas por Taylor: *“En el management científico, los managers toman a su cargo la tarea de reunir todos los conocimientos tradicionales que en el pasado eran patrimonio de los trabajadores; deben clasificar, tabular y reducir estos conocimientos a reglas, leyes y fórmulas que son de inmensa utilidad a los trabajadores en la realización de su trabajo diario”*. Véase TAYLOR, F. (1.984): *Op. cit.*, pág. 43.

⁴⁰ Véase TAYLOR, F. (1.984): *Op. cit.*, pág. 41.

De hecho, debe quedar aclarado que no fue Taylor sino aquellos que pusieron en práctica alguna de sus ideas, los que se olvidaron del trato cordial y del apoyo que debe proporcionarse a cada empleado⁴¹.

Esta primera etapa en la que se empieza a reflexionar sobre la acción planificada para incrementar el rendimiento es, como diría Kuhn⁴², una época paradigmática. El paradigma de la misma es la "máquina". Para un buen director, su organización es como una máquina. Si logra diseñarla de manera que sus piezas encajen bien mecánicamente, habrá conseguido la perfección organizativa. La teoría de la motivación es, por tanto, racionalista, sólo tiene en cuenta los conocimientos técnicos del individuo sin pensar que para que alguien coopere por encima del mínimo es necesario también la voluntad de hacerlo. Pero, pronto, mucho antes de que el taylorismo dejase de ser el paradigma, empiezan las investigaciones que demuestran que puede ser superado por una concepción más amplia de la organización y la motivación humana.

Después de la implantación del más puro taylorismo, sobre todo en Estados Unidos, en la primera década del siglo pasado, y como reacción a él, nace la escuela de las relaciones humanas.

Los descubrimientos realizados por Mayo⁴³, tras el experimento en la factoría Hawthorne de la Western Electric Company⁴⁴, vienen a confirmar que para programar el trabajo es completamente necesario contar con el factor psicosocial. Durante tres años, en la Western Electric Company se llevó a cabo una investigación sobre los efectos que la iluminación tenía en el rendimiento de los trabajadores. Curiosamente, mientras se realizaba el experimento se estaba produciendo un efecto que no se esperaba: los trabajadores habían cambiado su actitud en el trabajo debido a la presencia de los investigadores, y este factor influía con mayor fuerza que los cambios de intensidad en la iluminación. Más tarde se comprobó que la atención a los trabajadores prestada por los investigadores provocó una mejora de su rendimiento.

2.2.2. La escuela de las relaciones humanas en la empresa

Tras observar que los aspectos psicológicos influían de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, se emprenden una serie de estudios sobre las relaciones entre los trabajadores, la formación de grupos y la presión que éstos ejercen sobre el rendimiento individual, etc.⁴⁵ En aquel momento se considera necesario analizar más de cerca este tipo de variables psicosociológicas para mejorar el rendimiento y comprender el verdadero significado del trabajo humano dentro de las empresas.

De hecho, el experimento de Hawthorne representa lo que Popper⁴⁶ definiría como una falsación de las hipótesis del paradigma taylorista. Demuestran que hay al menos un caso en el que no son verdaderas. La organización no es una máquina programable en la que todas sus piezas encajan porque los comportamientos de las personas que la integran no se pueden programar matemáticamente.

⁴¹ Taylor argumenta que "cada trabajador debe ser instruido correctamente y recibir la ayuda cordial de los que están por encima de él, en lugar de verse unas veces empujado y coaccionado por sus jefes y otras dejado sin consejo a su propia iniciativa". TAYLOR, F.: (1.986): *Op. cit.* Pág. 35.

⁴² KUHN, T.: *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México, 1.981.

⁴³ MAYO, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (reprint edition). Editorial Ayer, Nueva Hampshire, 1.986.

⁴⁴ ROETHLISBERGER, F.J. y DICKSON, W.J.: *Management and the worker*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets, 1.939.

⁴⁵ LÓPEZ PINTOR, R.: *Sociología Industrial* (2ª edición). Alianza Editorial. Madrid. 1.990.

⁴⁶ POPPER, K.: *El desarrollo del conocimiento científico*. Piados. Buenos Aires, 1.967.

Fontrodona y Cardona expresan los hallazgos encontrados en materia motivacional afirmando que “los experimentos de Hawthorne dejaron bien sentado el hecho de que había estímulos que afectaban bastante a la satisfacción de los trabajadores y a su motivación para trabajar (...) que no eran parte de los incentivos que manejaba la empresa. Esos estímulos (...) surgen como consecuencia de las interacciones de los trabajadores entre ellos mismos, sin que la empresa pueda controlar, más que muy limitadamente, dichos factores motivadores”⁴⁷. Se subrayan los factores motivadores que no son fáciles de controlar, es decir, aquellos que tienen que ver con las relaciones e interacciones que se producen entre las personas que trabajan juntas, como elementos que influyen directamente sobre la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Gracias a los descubrimientos realizados por Elton Mayo se aferran con fuerza las ideas propugnadas por el Movimiento de las Relaciones Humanas, que, entre otras cosas, demostrará que el patrón premio-castigo⁴⁸ seguido por el taylorismo no es el único ni el más adecuado en todas las situaciones⁴⁹ para lograr que las personas sean responsables en su trabajo. Acostumbrar al control es la mejor manera para conseguir que cuando el jefe no esté las personas disminuyan el ritmo de trabajo. La responsabilidad no se puede conseguir a través del control, sino a través del gusto por la tarea y/o de la convicción sobre la necesidad de cooperar por parte del sujeto que realiza la tarea. Esto no se consigue únicamente con incentivos materiales. Las personas, además, precisan satisfacer otras necesidades psicosociológicas.

Por este y por otros motivos, desde el Movimiento de las Relaciones Humanas se profundiza en la naturaleza del hombre, porque es la única manera de entender qué es lo que le puede llevar a querer realizar bien su trabajo. Se supera “el reduccionismo economicista y reduccionista de las teorías clásicas”⁵⁰, que lleva aparejada una concepción pobre e incompleta del trabajo humano.

Desde la convicción de que el trabajo humano debe enriquecer la vida de las personas, Lucas Tomás y Valero y Vicente⁵¹ advierten que “no se trata de convertir a la empresa en un falso oasis, como lugar de trabajo donde están todos los amigos, donde hay total comunión de ideas y una relación intensa y definitiva, pero tampoco hay que intentar convertirla en un desierto, un lugar desabrido donde se esfuman los valores humanos y prima lo material”.

En la aplicación de la Organización Científica del Trabajo prima lo material, hasta tal punto que parece que lo único que existe, y sin embargo, como advierte Melendo, “los objetivos económicos son definidores de la empresa, pero no en exclusividad”⁵², y lo que es más importante, “puede ocurrir (...) que si la organización sólo intenta maximizar la eficacia se autodestruya. El intento puede afectar negativamente a los otros planos motivacionales de las personas, y éstas pueden no se motivadas por los incentivos externos en el grado suficiente como para compensar su pérdida de motivación en otros niveles”⁵³. En realidad, trasladando la idea al terreno práctico, un ejemplo de pérdida de motivación a nivel

⁴⁷ FONTRDONA, J. y CARDONA, P.: *La motivación humana. Nota técnica FHN 245*. División de Investigación del IESE. Barcelona, 1.992.

⁴⁸ PLANT, R.: *La dirección del cambio en la empresa*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1.991.

⁴⁹ MITRANI, A., MURRAY, M.D., y SUÁREZ DE PUGA, I.: *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, 1.992.

⁵⁰ LUCAS MARÍN, A.: *Sociología para la empresa*. McGraw-Hill /Interamericana de España. Madrid, 1.994.

⁵¹ VALERO Y VICENTE, A. y LUCAS TOMÁS, J.L.: *Política de empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona, 1.991.

⁵² MELENDO, T.: *Las claves para la eficacia empresarial. Un reto para los empresarios españoles*, Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1.990.

⁵³ PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1.993): *op. cit.*, pág. 83.

intrínseco se puede observar en aquellas ocasiones en las que una persona decide abandonar una empresa para aceptar un trabajo en otra en la que el salario es igual o algo inferior y las condiciones laborales semejantes, pero en la que la tarea a realizar es más satisfactoria.

Considerar que tanto los factores monetarios como los de relación (psicosociales) y satisfacción en la tarea que se emprende deben ser tenidos en cuenta en el trabajo es compartida por muchos entendidos en la materia y por dirigentes de empresas de reconocido éxito, como es el caso del presidente de Sony, Akio Morita, quien enfatiza la importancia que se le debe ofrecer a las personas que integran las organizaciones con la siguiente frase: “el empresario (...) una vez que contrata empleados, los tiene que considerar como colegas o como gente que le brinda ayuda, no como herramientas que le permiten obtener ganancias”⁵⁴. El señor Morita, a lo largo de su pensamiento, quiere transmitir la idea de que ni mucho menos es de ingenuos el pensar que el obtener beneficios está reñido con el tratar de conseguir la satisfacción del empleado a través de diversos incentivos, tanto monetarios como no monetarios.

2.2.3. La satisfacción de necesidades propuestas por Maslow

Dentro de las teorías que enfatizan la importancia de los factores psicosociales es necesario realizar una breve alusión a la teoría de Maslow⁵⁵.

Según este autor, el hombre se mueve porque precisa satisfacer una serie de necesidades. Estas necesidades se ordenan en una jerarquía que va desde las más básicas (necesidades fisiológicas) hasta las necesidades de orden superior (autorrealización), las cuales, desde la concepción de Maslow, sólo llegan a satisfacerse si antes de han visto cubiertas las necesidades de rango inferior.

Así, la jerarquía de necesidades presentada por Maslow se ordena, desde las más inferiores (básicas) hasta las superiores, de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas (necesidades inmediatas, como hambre o sed)
2. Necesidades de seguridad (a largo plazo)
3. Necesidades sociales (de pertenencia a un grupo, organización, etc.)
4. Necesidades de estima (de los demás y propia autoestima)
5. Necesidades de autorrealización (de desarrollar las propias capacidades)⁵⁶

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron con de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad). De hecho, la conclusión natural que puede sacarse de la clasificación de Maslow es que en tiempos de abundancia

⁵⁴ MELENDO, T. (1.990): *op. cit.*.

⁵⁵ MASLOW, A.: *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers. Nueva York, 1.954. Editorial Sagitario, S.A..Barcelona, 1.963.

⁵⁶ E. Bruce Goldstein en su obra *Psychology* (Belmont, California: Wadsworth, 1.994), divide las necesidades de autorrealización en tres diferentes. Así, la jerarquía de necesidades de Maslow, según Goldstein, está compuesta por un total de siete necesidades ordenadas, desde las más superiores hasta las inferiores, de la siguiente manera: necesidades de autorrealización (alcanzar el potencial individual), necesidades estéticas (buen estado y belleza), necesidades cognitivas (conocimiento y entendimiento), necesidades de estima, necesidades sociales, necesidades de seguridad y necesidades fisiológicas.

económica, casi todos los empleados en forma permanente tienen sus necesidades de nivel bajo sustancialmente satisfechas⁵⁷.

Gareth Morgan dice que la pirámide de Maslow es como una pila de bolsas de plástico, una encima de otra⁵⁸. Hay dos elementos que nos importan: el primero es que las necesidades están jerarquizadas y, el segundo, es que esta jerarquía otorga al empleado una lista que podrá ser utilizada para confeccionar su paquete retributivo global.

A través de su teoría el autor presenta múltiples motivos que llevan a la acción, eliminando la idea de que el hombre sólo se mueve para satisfacer necesidades materiales y acentuando la importancia de las necesidades psicológicas. Varios aspectos son destacables en su teoría:

- Cuando una necesidad está satisfecha, no es motor de acción. Trasladado al trabajo, la idea es interesante porque demuestra que es erróneo pretender que una persona esté motivada porque tiene un contrato y recibe un sueldo.
- Cuanto más se sube en la escala de necesidades, más difícil es satisfacerlas.
- De esta forma, las necesidades de alimento, sueño, etc..., y en general, todas las fisiológicas o materiales, es fácil saber cuándo quedan satisfechas. Las de seguridad, las sociales, de estima y de realización nunca acaban de estar cerradas o de satisfacerse plenamente.
- Cuando se llega a la autorrealización, el hombre deja de preocuparse por las necesidades propias y empieza a preocuparse por las de los demás.

En cierto sentido, el hombre autorrealizado⁵⁹ busca algo más que su propia satisfacción. De ahí que Maslow, en una obra posterior a la de Motivación y personalidad, que tituló *The farther reaches of human nature*, dedique un capítulo a explicar lo que llama la teoría de la metamotivación⁶⁰, es decir, una teoría que contempla qué es lo que impulsa a las personas autorrealizadas cuyas necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima se consideran suficientemente satisfechas.

La aportación de Maslow ha sido estudiada, alabada y criticada por todos aquellos que de una u otra manera han necesitado de ella para la comprensión del comportamiento y la motivación humana. Con el fin de no repetir enfoques anteriores y aportar alguna novedad, interesa que traslademos la teoría de Maslow y las necesidades que él destacó al mundo laboral actual.

Si hay algo que caracteriza el mundo del trabajo de hoy es la inseguridad, la incertidumbre y, en muchas ocasiones, la dificultad de pertenecer a una organización de manera prolongada. Por otro lado, entre los profesionales también existe la creencia de que es positivo para una carrera profesional exitosa los cambios de organización. Relacionando la realidad de hoy con la teoría de Maslow, cualquiera puede apreciar que las necesidades de seguridad (estabilidad en el trabajo), sociales (de pertenencia a una organización) y de estima (status) adquieren hoy en día una preponderancia digna de mención.

De alguna manera se puede afirmar que estas necesidades estarán permanentemente activadas para un gran número de empleados sometidos a las nuevas formas de empleo y organización del trabajo. La falta de satisfacción en el

⁵⁷ ROBBINS, S.P. (1.999): *op. cit.*

⁵⁸ MORGAN, G.: *Images of Organization*. Thousand Oaks, California, 1.986.

⁵⁹ Tal y como expresa lo Maslow: "*self-actualizing people are, without one single exception, involved in a cause outside their own skin, in something outside themselves*". MASLOW, A: *The farther reaches of human nature*, Penguin Books. Nueva York, 1.976, pág. 42.

⁶⁰ *Ibídem*, Capítulo 23, págs. 289-328.

ámbito laboral de las necesidades de seguridad, sociales, y de estima afecta a la mayoría de las personas que trabajan hoy, debido a la incertidumbre y a la competitividad que afecta a las empresas.

Efectivamente, hace tan sólo unas décadas, el camino normal para la mayoría de los empleados era permanecer en una misma empresa toda la vida laboral o, por lo menos, hasta el tiempo en que la empresa permaneciera en el mercado. Entonces, la aplicación de la teoría de Maslow al mundo del trabajo, escrita en 1.954, era interpretada en unos términos diferentes.

Lo normal es que al empezar a trabajar la gente pudiera cubrir sus necesidades básicas, entonces empezaban a preocuparse por su seguridad y la empresa le reportaba estabilidad a la mayoría. Conforme se sucedían los años, la seguridad en el trabajo no era vista como un aspecto motivacional, sino como algo que naturalmente debía darse. Las personas cubrían sus necesidades sociales en el trabajo sintiendo que pertenecían a una organización: estaban integrados en ella, hacían amistades y enemistades y establecían afiliaciones muy fuertes con los compañeros del trabajo e incluso con sus superiores. El camino lógico, una vez que uno entraba en una organización y se sentía miembro perteneciente a ella, era tratar de desarrollar las propias capacidades en el trabajo (autorrealización).

Este esquema no es válido en nuestros días. Aunque las necesidades de las personas siguen siendo de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, el orden del resto no queda ordenado en una jerarquía, sino que más bien se movería en un continuo. Por otra parte, la forma de satisfacer las necesidades varía considerablemente con respecto al pasado. Desde esta perspectiva, la pregunta que surge de inmediato es si la autorrealización puede obtenerse sin la satisfacción de esas necesidades de seguridad, etc., que Maslow consideraba anteriores a la realización personal. Son temas que salen del objeto de este libro, pero sobre los que merece la pena una reflexión, tarea que encomiendo al lector.

2.2.4. La teoría X y la teoría Y de McGregor

La forma de entender el mundo del trabajo que surge de la corriente denominada Organización Científica del Trabajo lleva aparejada la concepción de que al trabajador hay que controlarle para que trabaje bien. Esta posición es precisamente la que asumen aquellos que, consciente o inconscientemente, aplican lo que McGregor⁶¹ llamó la teoría X, en contraposición a la teoría Y.

Para McGregor, detrás de cada acción que decide llevar a cabo la dirección de una empresa hay unos planteamientos sobre la naturaleza y el comportamiento humano. Dichos planteamientos pueden acercarse a la teoría X o distanciarse de ella, aproximándose a la teoría Y. Veamos las implicaciones de cada una de ellas.

La teoría X se basa en que la dirección debe controlar, premiar o castigar a los trabajadores. Éstos, en general, son vagos e irresponsables por naturaleza, no están interesados en trabajar más allá del mínimo. Como les disgusta trabajar, lo evitarán en cuanto puedan. Ni siquiera la promesa de recompensa consigue que las personas trabajen con agrado. Por lo tanto, la única solución factible es establecer una vigilancia exhaustiva para que su trabajo reporte beneficios a la organización.

Las suposiciones de la teoría X fueron consideradas como las únicas válidas en la etapa taylorista. Sin embargo, hoy día son rechazadas por entender que son precisamente las grandes recompensas extrínsecas y el control las variables que

⁶¹ MCGREGOR, D.M.: The human side of enterprise. McGraw-Hill Kogakusha Ltd. Japón. 1.960.

favorecen la pérdida de interés en la tarea y el debilitamiento de la satisfacción intrínseca⁶². De alguna manera, el individuo, como lo expresa Pfeffer⁶³, se convierte en un científico social observando lo que ocurre en las diferentes circunstancias e infiriendo la causalidad para el comportamiento de los otros y del suyo propio. Así, si un jefe trata de que se cumplan determinados objetivos a través del establecimiento de una fuerte presión externa (positiva, a través de incentivos económicos, o negativa, a través de amenazas o sanciones) y lo consigue, el aprendizaje que obtiene el individuo es que la presión ha sido el artífice del éxito y, además, era necesaria. Por el contrario, si no existe demasiada presión y los objetivos se cumplen, la conclusión es que el éxito viene dado por la voluntad y el gusto de la persona por realizar bien su trabajo.

Las proposiciones de la teoría Y son justo las contrarias. Las personas no son pasivas por naturaleza. La falta de interés no es inherente en el ser humano. Cuando se presenta es debido a alguna consecuencia o porque no se les ha sabido motivar correctamente: la creatividad, el gusto por hacer bien las cosas, etc., están en todo el mundo y a la dirección le corresponde el que salgan a la luz este tipo de cuestiones⁶⁴.

La teoría Y defiende argumentos tales como el que sigue: cuando una persona no es eficaz en su puesto, la dirección debe pensar que algo falla en la planificación de ese puesto de trabajo, en el ambiente de trabajo al que se halla expuesto o en alguna otra condición ajena al trabajador. En realidad, esta teoría es la base del paradigma siguiente al taylorista, es decir, el que lo supera al incluir parte de sus hipótesis, desechar las que han sido falsadas y añadir nuevas hipótesis. Es la época de las relaciones públicas en la empresa, época en la que se descubre el valor de las motivaciones internas.

En esta misma línea de pensamiento se mueve Levy-Leboyer cuando afirma que “una persona que resulta ineficaz o inadaptada o incluso del todo incompetente en un sitio, tal vez en otro sea eficaz, sociable y capaz de utilizar su saber”⁶⁵. De alguna manera, lo que se defiende desde esta postura es que todo el mundo puede ser productivo si es bien dirigido y si se le alienta correctamente en la ejecución de su trabajo. Se defiende, pues, la eficacia del conocido “efecto pigmalión”. Dicho efecto se produce cuando la confianza que se deposita en una persona (subordinado, hijo, etc.) provoca que ésta ejecute bien su trabajo como respuesta a dicha confianza o, por el contrario, cuando la desconfianza y excesivo control provocan que el trabajo o el estudio se conviertan en algo tan desagradable y tedioso que la persona intenta evitarlo. En este sentido es útil volver a tomar en consideración la reflexión de Pfeffer⁶⁶ cuando pone de manifiesto que el control y excesiva supervisión puede debilitar el interés y la satisfacción intrínseca en el trabajo. El planteamiento anterior viene a confirmar la hipótesis de McGregor sobre la conveniencia de dirigir sobre los supuestos de la teoría Y.

Se ha querido poner de manifiesto la teoría X y la teoría Y de McGregor porque el estar de acuerdo con una o con otra condiciona el trabajo de los empleados y su motivación a la hora de emprender cualquier acción.

Aquellos que creen que las proposiciones que plantea la teoría Y son ciertas buscan, de alguna manera, no sólo planificar el puesto de trabajo de tal forma que

⁶² PFEFFER, J.: Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V. México, 1.996.

⁶³ *Ibidem*, págs. 110-111.

⁶⁴ “If employees are lazy, indifferent, unwilling to take responsibility, intransigent, uncreative, uncooperative, Theory Y implies that the causes lie in management’s methods of organisation and control”. Véase MCGREGOR, D.M. (1.960): *op. cit.*, pág. 48.

⁶⁵ LEVY-LEBOYER, C. (1.992) *Op. Cit.*.

⁶⁶ PFEFFER, J. (1.996) *Op. Cit.*.

sea eficiente, sino que además intentan la satisfacción de las necesidades humanas o psicosociales⁶⁷.

Además, la teoría Y supone tener en cuenta que a las personas se les debe dedicar tiempo para saber cómo se les debe tratar, qué puntos fuertes tienen y cómo pueden ser usadas para que el trabajo les resulte más interesante a ellas mismas y a la organización. Son muchos los que creen que ésta debe ser la línea correcta de actuación con las personas que ingresan en las empresas y, como ha señalado Levy-Leboyer, “pretender la selección de un colaborador motivado no significa nada, ya que nadie está motivado sin más en una tarea o situación”⁶⁸. Dicho autor no hace otra cosa sino defender la importancia de estudiar y analizar concienzadamente los factores motivacionales, sus causas y sus consecuencias. Parece evidente que hay personas más ilusionadas que otras a la hora de emprender una acción determinada (por ejemplo, buscar trabajo); sin embargo, en mi opinión, lo que este autor lo que quiere poner de manifiesto es que lo que hay que buscar en los colaboradores es una motivación en potencia⁶⁹ e intentar después, a través de acciones seriamente planificadas, que lo que existe en potencia se convierta en motivación actual y palpable. En realidad, lo que se intenta poner de relieve es que el hecho de conseguir un trabajo no siempre es un factor motivador, y de ahí el error de buscar “gente motivada” sin más.

2.2.5. La aportación de Herzberg y el concepto de equidad de Adams

Relacionado con lo anterior y con el fin de que se comprenda mejor el hilo argumental, conviene repasar la aportación que realizó Herzberg⁷⁰ respecto al tema de la motivación y satisfacción en el trabajo. Para este autor, cabría distinguir entre dos tipos de factores: higiénicos y motivadores.

Los factores higiénicos son aquellos que cuando están ausentes producen insatisfacción, pero que su presencia no garantiza que se dé satisfacción. El hecho de tener una ubicación dentro de la empresa, una mesa y una silla, una iluminación correcta, un ambiente sin excesivo ruido, etc., son factores que si no se tienen producen insatisfacción y repercuten sobre el rendimiento, pero el hecho de tenerlos no provoca en el individuo satisfacción.

En realidad Herzberg afirmó que lo contrario de insatisfacción no era satisfacción, sino no-insatisfacción. Los factores que producían satisfacción son los que denominó motivadores. Ejemplos de este tipo de factores serían un trabajo interesante, posibilidades de promoción, los logros conseguidos, el reconocimiento del éxito cuando el trabajo ha sido bien ejecutado, etc. De esta manera, en palabras de Mundate Jaca, “la motivación duradera parecía estribar en las asignaciones que empujaban a los hombres a desarrollar sus capacidades y que emparejaba el incremento de sus habilidades con desafíos nuevos y más serios”⁷¹. En cierto modo, Herzberg quiso poner de relieve que la motivación provenía del

⁶⁷ DAVIS, K., WILLIAM, B. y WERTHER, J.R.: *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana de México. México, 1.991.

⁶⁸ LEVY-LEBOYER, C. (1.992) *op. cit.*

⁶⁹ No debe confundirse la expresión “en potencia” con “potencial”. Cuando se habla de motivación en potencia se hace referencia a aquella que pueda ser desarrollable en un plazo más o menos inmediato por estar en germen: en realidad puede desarrollarse o destruirse. Cuando aplicamos el término “potencial” aludimos a dónde se puede llegar; por tanto, nunca se consigue del todo ya que no hay techo. Es aquella motivación máxima en calidad y cantidad que podría tener una persona si se desarrollase, pero ese desarrollo dura toda la vida. Véase LÓPEZ PÉREZ, J.A.: *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción persona*. Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1.991.

⁷⁰ HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B.: *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc.. Nueva York, 1.959.

⁷¹ MUNDATE JACA, M.L. (1.984): *Op. Cit.*

tipo de trabajo que realizaba la gente (factores intrínsecos) más que de los estímulos externos (monetarios, elogios, etc.).

No obstante, conviene resaltar que ambos factores, higiénicos y motivadores, tienen consecuencias directas sobre el rendimiento y en cierta medida son interdependientes. El gusto por la tarea que se realiza, que, según Herzberg, es un factor motivador, puede verse ensombrecido por un ambiente de trabajo descuidado, por ejemplo, un ambiente en el que aquel que necesita concentración no la tenga debido a los ruidos y entretenimientos de un despacho compartido entre muchos empleados. En este caso, la insatisfacción generada por los factores higiénicos puede llevar a afectar a factores motivadores, que dejan de tener sentido por las incomodidades que el individuo se encontraría al estar en un ambiente físico que le desagrada. Aun siendo el contenido del trabajo interesante (factor motivador), un ambiente poco agradable (en el que la iluminación afecte a la vista, los ruidos impidan la concentración necesaria, etc.) acabará por hacer perder el interés por levantarse e ir a la oficina y mitigará el deseo de rendir al máximo.

Al hablar de rendimiento, en este caso se hace alusión a aquello que el individuo genera con su trabajo y comparte con la empresa. La anterior aclaración es importante, puesto que un individuo motivado intrínsecamente, que le guste la tarea que realiza, seguirá trabajando (es decir, generando) incluso aunque vea incumplidos los factores higiénicos, sin embargo, y aquí estaría el quid de la cuestión, lo que no está tan claro es que quiera compartir todos sus hallazgos con la empresa para la que trabaja.

De ahí que haya de tener especial cuidado en acertar en ambos factores a la hora de planificar el trabajo de una persona. El incumplimiento de los factores higiénicos contribuye al estrés tanto como el incumplimiento de los factores motivadores. Téngase en cuenta que uno de los errores de Taylor consistió precisamente en no darse cuenta de que por mucho que se incrementase el salario, llegado un determinado nivel, la fatiga de los empleados impedía el aumento de la productividad que se calculaba sobre el papel.

Aunque la definición de factores higiénicos y motivadores es un gran instrumento conceptual de análisis, hay que avisar que definir un factor como motivador o como higiénico depende de una serie de circunstancias. Su clasificación en uno u otro grupo puede ser dinámica. Un factor que en algún caso puede ser clasificado como motivador puede pasar a ser higiénico en otras circunstancias.

Las reflexiones realizadas en el párrafo anterior son un reflejo de la idea que subyace en la teoría de Maslow y que se traduciría en lo siguiente: la necesidad es un motor impulsor de actividad, pero en cuanto es cubierta deja de serlo⁷². Aunque la proposición anterior es cierta, habría que añadir que el hecho de que la necesidad actúe de motor impulsor no significa que ese motor impulsor se mueva en la dirección esperada. De ahí que, aplicado al caso del trabajo temporal, el hecho de que un individuo necesite estabilidad o mayor seguridad en el trabajo no lleva aparejado el que en su trabajo sea eficaz. Una persona con un alto nivel de incertidumbre en la continuidad de su contrato puede tener la capacidad y la voluntad para ser eficaz, pero el nivel de estrés en la búsqueda de estabilidad puede ser tan valorado que, al trabajar con ansiedad, no consiga rendir todo aquello que podría hacerlo en otras condiciones.

Tener en cuenta la reflexión realizada en el párrafo anterior es muy importante para hoy día porque, en mayor o menor medida, el mundo del trabajo en España, con las dificultades para insertarse en la lista de ocupados, la temporalidad e

⁷² MASLOW, A.H. (1.963). *Op.Cit.*

incertidumbre sobre el futuro profesional de un gran número de trabajadores, la exigencia de mayor competitividad, etc., está generando unos niveles de estrés que poco o nada ayudan al rendimiento en el trabajo.

Por otra parte, como señalaría la teoría de Adams⁷³, la comparación entre empleados se produce con bastante frecuencia y es causa de desmotivación por parte de aquellos que salen perdiendo. La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de recompensas por sus esfuerzos sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás.

Elaboran juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Con la base en las aportaciones de uno –tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia-, uno compara los beneficios como el nivel de salario, ascensos, reconocimiento y otros factores.

Cuando la gente percibe un desequilibrio en su razón beneficios – aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión y los empleados tomarán alguna de las siguientes seis opciones⁷⁴:

- Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no hacer mucho esfuerzo).
- Cambiar sus productos (por ejemplo, los individuos que reciben una paga con base en el número de piezas realizadas pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
- Distorsionar las percepciones sobre uno mismo (por ejemplo, “solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado pero ahora me doy cuenta de que trabajo mucho más duro que los demás”).
- Distorsionar las percepciones sobre los demás (por ejemplo, “el trabajo de Juan no es tan bueno como pensaba”).
- Escoger una referencia diferente (por ejemplo, “tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho más de los que mi padre ganaba cuando tenía mi edad”).
- Retirarse del campo (por ejemplo, renunciar al trabajo).

Finalmente apuntar que la investigación reciente en esta teoría se ha dirigido a profundizar en lo que denomina equidad o justicia⁷⁵. Históricamente, la teoría de la equidad se ha enfocado en la justicia distributiva o la imparcialidad sobre la cantidad y la distribución de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad debería considerar también la justicia del procedimiento –la imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. La evidencia indica que la justicia distributiva tiene una influencia mucho mayor en la satisfacción del empleado que la justicia del procedimiento mientras que ésta tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización, la confianza en su jefe y la intención de renunciar⁷⁶.

⁷³ ADAMS, J.S.: *Towards and understanding of inequity*. Journal of Abnormal an Social Psychology, vol. 67. 1.963.

⁷⁴ ROBBINS, S.P (1.991): *Op. cit*.

⁷⁵ GREENBERG, J. y ORNSTEIN, S.: *High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory*. Journal of Applied Psychology, mayo 1.983 y GREENBERG, J.: *Equity and Workplace Status: A Field Experiment*. Journal of Applied Psychology, noviembre de 1.988, en ROBBINS, S.P. (1.991) *Op. cit*.

⁷⁶ Véase, por ejemplo, DAILEY, R.C., y KIRK, D.J.: *Distributive and Procedural Justice of Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*, Human Relations, marzo de 1.992; McFARLIN, D.B. y SWEENEY, P.D.: *Distributive and Procedural Justice of Predictions of Satisfaction Within Personal and Organizational Outcomes*, Academy of Management Journal, agosto de 1.992 o KORSGAARD, M.A.,

2.2.6. La teoría ERG: existencia, relación y conocimiento

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, ha trabajado nuevamente con la jerarquía de las necesidades de Maslow para alinearla más cerca de la investigación empírica. Su jerarquía de necesidades revisada se nombró teoría ERG⁷⁷.

Aldelfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales –existencia, relación y conocimiento-, a ello se debe su nombre: ERG (*existence, relatedness, growth*).

El grupo existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; estos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades está formado por aquellas de relación –el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow, respectivamente. Por último, Alderfer aísla las necesidades de crecimiento –un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de estima y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir las cinco necesidades por tres, la teoría ERG se diferencia de la expuesta por Maslow en los siguientes aspectos. Por un lado, la teoría de Alderfer demuestra que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y no asume que exista una jerarquía rígida donde una necesidad baja deba ser sustancialmente satisfecha antes de poder moverse hacia delante.

La teoría ERG también contiene una dimensión de la frustración – regresión. Maslow sostuvo que el individuo se quedaría en cierto nivel de necesidad hasta que ésta fuera satisfecha. La teoría ERG se contrapone al considerar que cuando se frustra un nivel de necesidad mayor, surge en el individuo el deseo de incrementar una necesidad de menor nivel. La incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo de más dinero o de mejores condiciones de trabajo. Así, la frustración puede llevar a una regresión hacia una necesidad menor.

En resumen, la teoría ERG sostiene, como Maslow, que las necesidades de nivel bajo llevan al deseo de satisfacer necesidades de nivel alto; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto podría dar como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo.

Según Robbins⁷⁸, la teoría ERG es más consistente con nuestro conocimiento de las diferencias entre las personas. Las variables como educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia que un grupo de necesidades tienen para un individuo en particular. En conjunto, esta teoría representa una versión mucho más válida de la jerarquía de necesidades de Maslow.

SCHWEIGER, D.M. y SAPIENZA, H.J.: *Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice*, Academy of Management Journal, febrero de 1.995, en ROBBINS, S.P. (1.991); *Op. Cit.*

⁷⁷ ALDERFER, C.P.: *An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behaviors and Human Performance, mayo de 1.969, dentro de ROBBINS, S.P. (1.999): *Op.Cit.*

⁷⁸ ROBBINS, S.P. (1.999): *Op.Cit.*

2.2.7. La teoría de las necesidades de McClland

La teoría de las necesidades de McClland fue desarrollada por David McClland, profesor de la Universidad de Harvard, y sus asociados⁷⁹. McClland parte de la tradición conductista y desde los años cuarenta se dedicó al estudio sistemático de los motivos sociales que influyen en el comportamiento.

Para este profesor la motivación es el modo en que el comportamiento se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene. Es el por qué de estas conductas. La motivación es, junto con la cognición y las habilidades y capacidades, uno de los tres determinantes del comportamiento⁸⁰.

La innovación de McClland y su escuela estriba en la medición de los principales motivos sociales. Para Maslow el vértice de la voluntad está en la autorrealización, para Alder en la voluntad de poder, para Freud en la búsqueda del placer. McClland no desea encontrar una única fuente de motivación. Por el contrario analiza el trabajo de Henry Murray, también profesor de Harvard, publicado en 1.938. De los 20 motivos que aporta Murray extrae tres de ellos para desarrollar su teoría de las necesidades.

La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían influyendo o dirigiendo el comportamiento de otras personas a través de la sugestión, seducción, persuasión u órdenes.
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito. Luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro.

En la investigación sobre necesidad de logro, McClland encontró que los grandes realizadores se diferencian de los otros por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que tengan responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a sin de saber fácilmente si están mejorando o no y situaciones en las que pueden establecer metas desafiantes. Diversos estudios sobre el motivo del logro han evidenciado que personas con alta motivación prefieren objetivos más ambiciosos y tienen mayor probabilidad de éxito con sus actividades⁸¹.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en esta motivación disfrutan de estar "a cargo", luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y en la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz.

⁷⁹ McCELLAND, D.C.: *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1.961.

⁸⁰ ARRAIZ, J.I.: *Retribuir el futuro. Guía práctica de la retribución en España*. Grupo Santillana de Ediciones, S.A. Madrid, 1.999.

⁸¹ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. cit.*

El motivo de poder o influencia está presente en todos los estudios sobre la personalidad humana, desde Freud a Murray. A título de curiosidad, Arraiz explica que una investigación llevada a cabo a principios de los años sesenta revelaba que los hombres con menor nivel educativo tenían mayor motivación de poder que aquellos varones con mayor nivel de estudios, en tanto que en las mujeres sucede exactamente al revés. Los estudios demuestran que las personas con alto nivel de poder y alto poder de inhibición (el llamado “poder social”) tienen mayor capacidad de liderazgo.

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación. Esta necesidad ha recibido atención mínima de los investigadores. Es el deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto entendimiento mutuo. Cierta nivel del motivo de afiliación es necesario para desarrollar la empatía vital para la inteligencia emocional y para el auténtico trabajo en equipo que genera sinergias.

De altos niveles de motivación de logro surgen excelentes técnicos, mientras que de altos niveles de poder surgen los mejores directivos. Esto explica porqué se producen muchos fracasos en las promociones dentro de las organizaciones: el mejor vendedor (con alto motivo de logro) suele resultar un mediocre Jefe de Ventas (que necesita un elevado motivo de poder). De la misma forma, un buen gerente en una gran organización no suele tener una alta necesidad de logro.

Así mismo podemos afirmar que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.

2.2.8. La teoría de la evaluación cognoscitiva

A finales de la década de los sesenta, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado en forma intrínseca debido al placer asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de motivación⁸².

Esta propuesta –la cual se ha dado en llamar teoría de la evaluación cognoscitiva– se ha investigado exhaustivamente y se ha sustentado en un gran número de estudios⁸³.

Históricamente, los teóricos de la motivación han asumido en general que las motivaciones intrínsecas como el logro, la responsabilidad y la competencia son independientes de los motivadores extrínsecos como un salario alto, los ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones placenteras de trabajo. Esto es, la estimulación de una motivación intrínseca no afectaría a la motivación extrínseca, y viceversa.

Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere otra cosa. Sostiene que cuando las organizaciones usan los premios extrínsecos como pagos por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, las cuales derivan

⁸² DE CHARMS, R.: *Personal Causation: The internal Effective Determinants of Behavior*. Nueva York, Academic Press, 1.968.

⁸³ DECI, E.L.: *Intrinsic Motivation*, Nueva Cork, 1.975; PRITCHARD, R.D., CAMPBELL, K.M. y CAMPBELL, D.J.: *Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation*, *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1.997; DECI, E.L., BETLY, G., KAHLE, J., ABRAMS, L. y PORAC, J.: *When Trying to Win: Competition and Intrinsic Motivation*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, marzo de 1.981; JORDAN, P.C.: *Effects and Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment*, *Academy of Management Journal*, junio de 1.986, en ROBBINS, S.P. (1.991) *Op. cit.*

del hecho de que los individuos hacen lo que les gusta. En otras palabras, cuando las recompensas extrínsecas se dan por desempeñar una tarea interesante, se provoca que descienda el interés intrínseco de la tarea en sí misma.

En esta misma línea, Alfie Kohn examina una serie de pruebas que sostienen que las compensaciones, y más concretamente, los planes de incentivos, suelen influir negativamente en los procesos que tienen la intención de mejorar la motivación de los empleados⁸⁴. Según Kohn las recompensas garantizan únicamente el cumplimiento temporal de objetivos siendo completamente ineficaces a largo plazo si lo que se quiere es provocar un cambio de actitudes o comportamientos en los trabajadores. Más adelante, nos pararemos a estudiar el impacto de las recompensas en la motivación del profesional.

Esta teoría explica que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su propio comportamiento, así que decrece la motivación previa intrínseca. La evidencia, según Robbins, nos lleva a concluir que la interdependencia de las recompensas intrínsecas y extrínsecas es un fenómeno real. Sin embargo, su impacto en la motivación del empleado en el trabajo, en contraste con la motivación en general, puede ser considerablemente menor de lo que originariamente se pensó.

2.2.9. La teoría del establecimiento de metas

A finales de la década de los sesenta, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo⁸⁵. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer⁸⁶.

La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y las que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de "haz tu mejor esfuerzo". La especificación de la meta en sí actúa como un estímulo interno.

2.2.10. La teoría de las expectativas de Vroom

Una visión algo diferente a la de Herzberg nos la ofrece Vroom cuando matiza que las variables motivación y satisfacción "no muestran ninguna relación firme y significativa entre ellas. Los trabajadores eficientes podrían estar tanto insatisfechos como satisfechos y los trabajadores deficientes podrían estar igualmente satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. Sin embargo (...) la gente que está satisfecha con sus trabajos tiene menos probabilidades de abandonar la empresa que la que está insatisfecha"⁸⁷.

⁸⁴ KOHN, A.: *¿Por qué no pueden funcionar los planes de incentivos?*. Harvard Business Review. La remuneración y los sistemas de incentivos. Ediciones Deusto, 2.002.

⁸⁵ LOCKE, E.A.: *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, mayo de 1.989, en ROBBINS, S.P. (1.991): *Op. cit.*

⁸⁶ EARLEY, P.C., WOJNAROSKI, P. y PREST, W.: *Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance*. Journal of Applied Psychology, febrero de 1.987, en ROBBINS, S.P. (1.991): *Op. cit.*

⁸⁷ VROOM, V.H. y DECI, E.L.: *Motivación y alta dirección*. Editorial Trillas. México, 1.979.

En su análisis, Pérez López⁸⁸ reconoce que, aunque la motivación es única (motivación actual), de una forma resumida se puede hablar de tres tipos de dimensiones dentro de la misma: extrínseca, intrínseca y trascendente. La primera tiene que ver con lo que el sujeto espera recibir del entorno (dinero, elogios, etc.). La dimensión intrínseca se presenta cuando la persona actúa por las consecuencias que su acción pueden tener sobre ella misma (el aprendizaje, el gusto por la tarea, el reto, etc.). Por último, la motivación trascendente se produce cuando lo que impulsa la acción de un determinado individuo es la preocupación por la repercusión que va a tener sobre otros. Así, por ejemplo, los procesos de mentorización siempre son llevados a cabo por personas que tienen la dimensión trascendente de la motivación humana desarrollada.

Siguiendo con nuestro hilo argumental, si traspasamos las palabras de Vroom al esquema de la motivación desarrollado por el profesor Pérez López, podríamos afirmar que las variables motivación extrínseca y satisfacción podrían no estar relacionadas, pero, a lo mejor, sí podría haber una relación entre motivación intrínseca/ satisfacción y motivación trascendente/ satisfacción.

La explicación de la afirmación anterior quedaría ejemplificada en el caso de una persona que sabe que necesita el dinero que está ganando para seguir viviendo al nivel que lo está haciendo (motivación extrínseca: dinero/ status) o en el caso de otra que quiere ser tratada como buen profesional y quiere evitar en todo momento que se pueda decir que es un mal profesional (prestigio/ reconocimiento). En estos dos casos puede suceder, aunque no tenga que ser así necesariamente, que el trabajo que desempeñan estas dos personas sea maravillosamente ejecutado y la motivación suficiente, mientras que su satisfacción sea casi nula.

Sin embargo, cuando el individuo observa que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente, que en él está aprendiendo cosas que le gustan y que interiormente le hacen sentirse bien (motivación intrínseca), casi con toda seguridad podríamos afirmar que las variables satisfacción y motivación están relacionadas.

Por último, casi sin lugar a dudas cabe señalar que, cuando nuestra acción repercute positivamente en otro, y además planificamos esa acción para que así sea (motivación trascendente), las variables motivación y satisfacción también están relacionadas directamente.

Lo que se acaba de exponer se resume afirmando que si la satisfacción es historia, es decir, se da después de realizar determinada acción, la motivación es expectativa. La historia mejora o empeora de forma importante la expectativa en las motivaciones internas (intrínseca o trascendente) y no lo hace tanto, según esta hipótesis, en las extrínsecas.

Ya que hemos mencionado a Vroom en las líneas anteriores, no podemos dejar de mencionar –en este repaso de las aportaciones que han hecho los diferentes autores a la motivación- la teoría de las expectativas. Esta teoría pone en relación tres variables: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Según Vroom, la motivación de una persona para realizar una determinada acción es tanto mayor cuanto mayor sea el producto de sus expectativas por la instrumentalidad y por la valencia⁸⁹.

La expectativa pone en relación la dificultad de conseguir algo y la probabilidad de que así sea. Se trata, pues, de la percepción subjetiva de la probabilidad de que a un determinado acto le seguirá un determinado resultado o, en palabras de Birch y

⁸⁸ PÉREZ LÓPEZ, J.A.: Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal. Ed. Rialp, S.A.. Madrid, 1.991.

⁸⁹ VROOM, V.H.: Work and motivation, John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, 1.964.

Veroff, sería “una forma abreviada de denominar la previsión de que la realización de una determinada actividad conducirá a un cierto objetivo”⁹⁰. Para estos autores, la variable pasado jugaría también un importante papel, puesto que si se tiene experiencia de que una determinada acción ha producido una cierta consecuencia, la expectativa de que ocurra una vez más es mayor que si no se tiene una experiencia pasada.

En definitiva, la expectativa en Vroom es importante porque determina de alguna manera el esfuerzo que va a poner un individuo en realizar una acción determinada. Por ejemplo, una persona que tiene que obtener para aprobar una puntuación final de 15 sobre 30 a través de tres exámenes y obtuvo cero puntos en los dos primeros sabe que, por mucho que se esfuerce el tercer examen, como máximo le reportaría 10 puntos; por lo tanto concluye que por mucho que se esfuerce no va a conseguir el resultado deseado y, en consecuencia, no se esfuerza.

La instrumentalidad sería “las consecuencias de alcanzar ese objetivo”⁹¹, calculadas a priori (“si trabajo duro podré obtener una remuneración y un reconocimiento mayor, lograré mayor satisfacción interna”, etc.), y la valencia, “el atractivo que para cada persona tienen las consecuencias que espera se sigan de su conducta”⁹² (es decir, “¿me importa mucho o poco ganar más dinero?”, “¿en qué grado me importa aprender?”) o lo que es lo mismo, “la valoración a priori de la consecuencia o instrumentalidad”⁹³. Dicho de una forma sencilla, la valencia es realmente el grado de importancia que le otorga el individuo a una determinada cuestión.

De una manera gráfica, el modelo motivacional de Vroom se podría resumir a través de la siguiente fórmula:

$$FM = Ex * (\sum I * Va)$$

Donde FM es la fuerza motivacional, Ex son las expectativas, I la instrumentalidad y, Va la valencia.

Si aplicamos la teoría de Vroom al tema que nos ocupa, podríamos señalar que la valencia que los diferentes directivos otorgan a la instrumentalidad, por ejemplo, de un seguro de vida tendrá un peso diferente según la situación personal de cada uno. Como más tarde se tratará, para un soltero, por ejemplo, la valencia de un seguro de vida será baja, mientras que para un directivo casado y con hijos probablemente será muy alta. De ahí la importancia de un sistema de compensación flexible atendiendo a las necesidades de los que se pueden beneficiar del mismo.

2.2.11. La motivación intrínseca

La aportación del esquema motivacional del paradigma derivado de los experimentos de Hawthorne, junto con las teorías de algunos autores ya citados, como McGregor, etc., quedarían dentro de las teorías que reconocen la importancia de la denominada motivación intrínseca⁹⁴. En el caso de McGregor, la motivación intrínseca cobra una especial relevancia, puesto que el propio autor afirma en diversas ocasiones que motivar a los trabajadores ofreciéndoles

⁹⁰ BIRCH, D. y VEROFF, J.: *La motivación. Un estudio de la acción* (2ª edición). Editorial Marfil, S.A. Alcoy, 1.976.

⁹¹ PIN ARBOLEDAS, J.R.: *Teorías de la organización y motivación humana* en LUCAS MARÍN, A.: *Sociología para la empresa*, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. Madrid, 1.994.

⁹² RODRÍGUEZ PORRRAS, J.M.: *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao, 1.991.

⁹³ PIN ARBOLEDAS, J.R.: (1.994): *Op. cit.*

⁹⁴ DECI, E.: *Intrinsic Motivation*, Plenum. Nueva York, 1.975.

únicamente incentivos económicos no mejora la calidad del trabajo, sino únicamente la calidad de vida de fuera del trabajo⁹⁵.

Además de movernos por lo que Simon denominó los “valores egoístas intangibles”⁹⁶ y de esperar una remuneración como producto de nuestro trabajo, las personas también actuamos para obtener consecuencias que nos satisfagan a nosotros mismos. Queremos aprender cierto tipo de cosas porque nos produce satisfacción el hecho de saber sobre ellas, o realizamos cierta tarea, aunque nos suponga un gran esfuerzo, porque al concluir nos vamos a sentir orgullosos de nuestro trabajo.

En este sentido hablaríamos de motivos intrínsecos. Son motivos que nos llevan a la acción por la repercusión que esta acción va a tener sobre nosotros mismos (por ejemplo, quiero asumir riesgos porque para mí es un reto y luego me voy a sentir satisfecho si sale bien). En muchas ocasiones nos hemos enfrentado a un trabajo con la ilusión de hacerlo bien para superarnos a nosotros mismos. Ese afán de superación sería un motivo intrínseco, y la motivación que surge de esos motivos es la que hemos llamado motivación intrínseca, aquella que consigue que el individuo actúe por las consecuencias que su acción puede reportarle a él mismo. Cuando el individuo que pretende conseguir un objetivo determinado realizando una actividad pone el énfasis en la sustantividad de esa actividad y no entorno a ella, es cuando decimos que su motivación es intrínseca⁹⁷.

Esta dimensión de la motivación humana, cuando está presente, es la que consigue que el individuo trabaje por encima del mínimo. De hecho, la fuerza que imprime al realizar su acción va más allá de lo que externamente, en términos monetarios, se puede ofrecer. Se trabaja con ahínco en una lucha con uno mismo que poco tiene que ver con lo que las recompensas externas son capaces de conseguir. La fuerza de esta motivación puede decrecer con el paso del tiempo por el peso de la rutina en profesiones que nos son vocacionales. En las que lo son, la motivación intrínseca está casi asegurada. Sin embargo, ahogar esta motivación cuando se encuentra en potencia en un individuo, no favoreciendo el que realice tareas nuevas cuando las antiguas ya se han vuelto rutinarias y faltas de atractivo, provocarán una pérdida de interés que acabará desembocando en desmotivación.

2.2.12. La motivación trascendente o *altruistic motivation*

Hasta aquí se ha explicado que las personas podemos trabajar por lo que recibimos en la organización (motivación extrínseca) o por lo que cambiamos (aprendemos) en la organización (motivación intrínseca)⁹⁸. Ahora vamos a ver que existe otro tipo de motivación que consigue que las personas orienten sus acciones hacia los demás. Como prueba de ello, nada mejor que las palabras de Simon cuando advierte que cuestiones tales como “la paz mundial o la ayuda a los

⁹⁵ “Consideration of the rewards typically provided the worker for satisfying his needs through his employment leads to the interesting conclusion that most of these rewards can be used for satisfying his need when he leaves the job. Wages, for example, can not be spent at work. The only contribution they can make to his satisfaction on the job is in terms of status differences resulting for wages differentials”. Si en vez de involucrar y enriquecer las tareas de las personas que trabajan buscando que se dé la satisfacción en el propio trabajo se actúa de tal manera que las personas se acaban convenciendo de que el salario es la única recompensa que pueden obtener, no es de extrañar, como señala McGregor, que “for many wage earners work is perceived as a form of punishment which is the price to be paid for various kinds of satisfaction away the job”. Véase MCGREGOR, D. (19.60), *op. cit.*

⁹⁶ SIMON, H.: *Administrative behavior*. The Free Press. Nueva York, 1.976.

⁹⁷ RIEDMANN, W.: *Técnicas de dirección por ...* Parainfo. Madrid, 1.981. En lo que concierne al trabajo interesa sobre todo el Capítulo 1, *Management por motivación*.

⁹⁸ PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1.993): *op. cit.*

hambrientos chinitos puede ser la meta personal de determinado individuo tanto como lo es un dólar en su bolsillo”⁹⁹.

Antes que Simon y otros autores, Maslow ya había hecho notar la influencia de esta motivación “generosa”. En el capítulo IV¹⁰⁰ en el que habla del amor en las personas autorrealizadas, el autor expone la necesidad que mueve a actuar para beneficiar a los otros; como sucede en muchas ocasiones, fueron los que siguieron después, sus discípulos maslovianos, los que olvidaron este enfoque.

Cuando observamos que alguien es capaz de actuar por motivos que van más allá de su propia persona y que provoca reacciones en los demás, afirmamos que esa persona está dotada de una fuerte carga de motivos trascendentes (en terminología de Pérez López). Desde esta motivación, el sujeto sale de su propia persona y se preocupa de los demás.

Aunque, en principio, esta dimensión de la motivación humana es la menos nombrada directamente a la hora de hablar de su aplicación en la empresa, indirectamente encontramos la idea que subyace debajo de ella en numerosos estudios. Una muestra de ello nos la ofrece Plant cuando, al hablar de las diez dimensiones de efectividad de un puesto de trabajo, señala entre ellas, la cesión y recepción de ayuda y la ampliación del valor de la organización. El autor expresa que los empleados necesitan tanto recibir ayuda como ofrecerla, en los siguientes términos: “una relación de ayuda requiere tanto la expectativa de que se podrá obtener ayuda cuando se necesite como la buena voluntad de responder a las necesidades ajenas”¹⁰¹.

También la dimensión de la efectividad, denominada ampliación del valor de la organización, tiene que ver con la motivación trascendente de Pérez López por tratarse de una dimensión que otorga al puesto y a la persona que lo ocupa la posibilidad de incrementar la efectividad trabajando sobre objetivos superiores¹⁰².

La preocupación que puede tener un jefe por el desarrollo profesional y humano de sus subordinados y de su organización es una muestra de la motivación denominada trascendente. Realmente, la persona que ha desarrollado la dimensión trascendente de la motivación humana se caracteriza por el afán de transmitir lo aprendido a otras personas, buscando el bienestar de la organización en su conjunto y la mejora de la calidad humana en el trabajo. De ahí que consideremos que la persona que refleja en sus actuaciones motivos trascendentes ha conseguido llegar a la madurez profesional¹⁰³. En esta línea, hay que señalar que la labor de mentorización se observa precisamente en personas que la dimensión trascendente está fuertemente desarrollada. Según Pérez López, “el elemento crucial para identificar la motivación trascendente es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades distintas a aquella (personal) que ejecuta la acción”¹⁰⁴.

Aplicada al trabajo, la motivación trascendente traducida en lo que Brief y Motowildo han denominado *prosocial behavior*¹⁰⁵, tendría que ver con la implicación o identificación del sujeto con la empresa en la que trabaja y en sus miembros. Probablemente, aquel que tiene desarrollada la motivación

⁹⁹ SIMON, H.A. (1.976): *op. cit.* pág. 111.

¹⁰⁰ MASLOW, A.H.: *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers. Nueva York, 1.954.

¹⁰¹ PLANT, R. (1.991): *Op.cit.*

¹⁰² *Ibidem*. El autor pone como ejemplo la siguiente constatación: “Algunos individuos han aceptado reducir sus salarios para trasladarse desde altos cargos del sector privado al sector público, principalmente porque el nuevo papel daba una oportunidad para servir a un interés más elevado”.

¹⁰³ LEVISON, D.J.: *The season of a man's life*. Ballantine Books. Nueva York. 1.978.

¹⁰⁴ PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1.993): FHN 111. *op. cit.*

¹⁰⁵ BRIEF, A.P. y MOTOWILDO, S.J.: *Prosocial Organizational Behaviors*, en *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, 1.986.

trascendente de cara al trabajo, más de una vez habrá sacrificado tiempo de ocio para conseguir que en su empresa salga un determinado proyecto adelante.

De este tipo de profesionales es de la que se suele comentar que se sienten pagados por otro tipo de dinero, distinto a las remuneraciones directas y al que formaría parte de lo que se denomina salario mental o emocional.

En este sentido, Huete y Debaig¹⁰⁶, entienden por remuneraciones directas todas aquellas remuneraciones de tipo crematístico que acaban en los bolsillos del empleado: el salario, las primas, los bonos, las participaciones en los beneficios empresariales, etc. El salario emocional está compuesto por otros incentivos diferentes al dinero, como puede ser la “caricia social”, la satisfacción interna que se siente al realizar determinada tarea, la satisfacción de sentirse útil, de ayudar a un subordinado en su desarrollo profesional, etc. La distinción entre motivación intrínseca y trascendente permite una mejor comprensión de lo que se quiere poner de manifiesto cuando se hace alusión al término de salario mental o emocional, ya que éste comprende los dos componentes.

En realidad, lo que nos interesa resaltar sobre la motivación trascendente es el sentimiento de pertenencia hacia su empresa que puede tener una persona que ha desarrollado este tipo de motivación. Dicho sentimiento de pertenencia sólo puede mostrarse si el trabajador siente que forma parte de un proyecto común y logra identificar los objetivos de la empresa con los suyos propios¹⁰⁷.

Las personas que dan muestras de *prosocial behavior* realizan esfuerzos extras en el trabajo para hacer que la organización prospere, olvidando la individualidad de sus logros y enfatizando el desarrollo de la empresa en su conjunto. Por tanto, no sólo generan, sino que además comparten con la empresa y los individuos que la componen todos aquellos conocimientos y hallazgos que benefician y permiten que la organización siga avanzando (promoviendo una cultura en la empresa de gestión del conocimiento).

Como se ha visto, la existencia de la motivación trascendente, *altruistic motivation* o transitividad en los esquemas conceptuales, está ampliamente difundida en la literatura; si bien aún no se ha constituido un nuevo paradigma, sí se avecina una nueva época paradigmática. En el campo del *management*, este nuevo paradigma se anuncia con obras como *La teoría Z*, de Ouchi¹⁰⁸; *En busca de la excelencia*, de Peter y Watermans¹⁰⁹, etc. En todos ellos se concede una gran importancia a la identificación del trabajador con los “valores” superiores de la empresa.

2.3. MOTIVACIÓN DEL PROFESIONAL Y LOS FACTORES DE COMPROMISO, ATRACCIÓN Y PERMANENCIA EN LA EMPRESA

Después de haber analizado por separado algunas de las teorías expuestas sobre la motivación del trabajador, a continuación vamos a conocer algunos estudios realizados durante los últimos años y que han extraído aquellos factores significativos para el profesional a la hora de incorporarse, comprometerse y vincularse a un determinado proyecto empresarial.

¹⁰⁶ HUETE, L.M. y DEBAIG, M.: *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Editorial McGraw-Hill-IESE. Madrid, 1.995.

¹⁰⁷ ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M.: *De la motivación extrínseca a la automotivación* en ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M.: *La nueva gestión de los recursos humanos*, Ediciones Gestión 200, S.A., AEDIPE Madrid, 1.995.

¹⁰⁸ OUCHI, W.: *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Ediciones Orbis, S.A., Barcelona, 1.985.

¹⁰⁹ PETERS, T.J. y WATERMAN, J.R.: *En busca de la excelencia*. Ediciones Folio, S.A. Barcelona, 1.984.

2.3.1. La importancia del salario en la motivación del profesional

Si nos preguntamos por qué trabajan las personas, o incluso por qué decidimos nosotros mismos en un momento determinado de nuestra vida iniciar una nueva etapa profesional en una determinada empresa, la respuesta inmediata de la mayoría de los profesionales es una: el dinero.

Desde luego, esto es verdad, pero, como afirma Pérez López¹¹⁰, “no es toda la verdad”. Si las empresas no ofrecieran dinero, no tendrían trabajadores. Pero que esperen una recompensa económica por su trabajo no explica por qué deciden trabajar en una organización determinada, a menos, que esté pagando unos salarios muy elevados.

En el apartado anterior hemos visto varias teorías sobre la motivación del profesional en el trabajo. Ninguna de ellas se presenta como la única válida y podemos afirmar que muchas de las teorías presentadas son complementarias.

Anteriormente, hemos analizado concienzadamente los numerosos cambios que se han producido en el ámbito demográfico en España así como otros de índole económica y sociolaboral que, sin duda, van a condicionar a la motivación de los profesionales de acuerdo con cada una de las teorías expuestas anteriormente.

Claramente, la transición de las necesidades de la generación de los *baby boomers* a las de las generaciones X e Y, la incorporación de la mujer al mundo de trabajo, junto al incremento de la expectativa de vida y el creciente número de personas dependientes, catalizados por el impacto de las nuevas tecnologías de la información, desplazarán la jerarquización de las necesidades de Maslow; los argumentos que componen la teoría Y de McGregor; la transformación de factores que considerábamos antes motivadores en simplemente higiénicos; nuevos elementos para medir la teoría de equidad de Adams; cobrarán una nueva dimensión las teorías de Alderfer y McClelland y veremos desplazarse las diferentes variables motivacionales en las tres dimensiones definidas por Vroom.

Al margen de todas las acciones encaminadas a la motivación de los profesionales, que juega un papel fundamental en explicar por qué estamos trabajando en una empresa y no en otra, la retribución juega un cometido muy importante. De hecho, la política retributiva debe ser coherente con la estrategia general de la compañía¹¹¹, es una de las políticas que más influyen en el comportamiento de las personas que forman la organización y, por ello, es uno de los temas más complicados y difíciles de diseñar dentro de la estrategia de recursos humanos.

Ninguno de los modelos anteriores coloca la retribución como el principal motivador, y la experiencia enseña constantemente que no son las empresas que más pagan las que tienen a su personal más motivado. Arraiz¹¹² manifiesta que empresas que han subido la retribución fija de sus empleados de forma considerable han visto diluido su efecto motivacional transcurridos los tres meses desde el incremento y, olvidado, después de seis meses. Queda claro por lo tanto, que la cantidad de retribución no influye directamente en la motivación, siendo, de acuerdo con la teoría de Herzberg, un elemento higiénico, existiendo otros agentes

¹¹⁰ PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1.993): *Op. cit.*

¹¹¹ CAVEDA FERNÁNDEZ, A.: *Manual del director de recursos humanos*, CISS. Valencia, 1.995.

¹¹² ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. cit.*

motivadores más poderosos. Dicho de otra manera: la motivación no se compra por dinero o el dinero sólo motiva a los individuos que ya están motivados¹¹³.

A esta misma conclusión llega Jeffrey Pfeffer¹¹⁴ al criticar algunos mitos sobre el salario. Lamentablemente muchas decisiones retributivas se toman bajo la creencia de que la gente trabaja principalmente por dinero y que los incentivos salariales individuales mejoran los resultados.

La gente trabaja por dinero, pero trabaja más por tener una vida plena. De hecho, trabajan para divertirse. Las compañías que ignoran este aspecto, según Pfeffer, están esencialmente sobornando a sus empleados y pagarán el precio de una falta de lealtad y de compromiso. Además, los incentivos salariales individuales, en realidad, afirma el profesor de la Standford University, minan los resultados, tanto de los individuos como de la organización. Muchos estudios sugieren que esta forma de compensación va en detrimento del trabajo en equipo, fomenta una orientación hacia el corto plazo y alimenta la opinión de que la retribución no tiene nada que ver con los resultados, sino con tener unas relaciones adecuadas y una personalidad integradora.

En esta misma línea podemos añadir otros testimonios como los de Kohn¹¹⁵ o los artículos de Filipczak¹¹⁶ y los Miltra, Gumptra y Jenkins Jr.¹¹⁷ en los que se afirma que el dinero puede motivar pero que no es suficiente para conseguir un desempeño más alto en la organización.

Pese a que la doctrina apuesta mayoritariamente por negar la exclusividad del dinero como elemento motivador de los profesionales, cabe mencionar que algunos defienden lo contrario. Un artículo incluido en el libro de Robbins¹¹⁸ pretende justificar que el dinero representa el incentivo crucial para la motivación en el trabajo en el que se hacen referencias a otros estudiosos del tema en cuestión¹¹⁹.

2.3.2. Distintas formas de retribución y sus efectos en la relación de la empresa con el profesional

En los capítulos que vienen a continuación estudiaremos en detalle las diferentes modalidades de retribución que perciben los profesionales. Sin embargo, vamos a adelantarnos por un momento al análisis pormenorizado de cada una de ellas para conocer cómo actúan cada una de ellas en el campo de la motivación y fidelización del profesional al proyecto empresarial.

Numerosos especialistas en retribuciones analizan los efectos que las distintas formas de retribución tienen en la relación de la empresa con el profesional, diferenciándolos en función del ciclo vital de la empresa o del directivo.

En concreto, examinaremos los efectos que, para la empresa y para los profesionales, representa la redistribución de la retribución financiera entre sus

¹¹³ LÓPEZ, C.: *Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona?*. Artículo encontrado en www.gestiopolis.com

¹¹⁴ PFEFFER, J.: *Seis mitos peligrosos sobre el salario*, en Harvard Business Review (2,000): *Op. Cit.*

¹¹⁵ KOHN, A.: *Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation*. Compensation & Benefits Review, Marzo / Abril, 1.998.

¹¹⁶ FILIPCZAK, B.: *Can't Buy Me Love*. Training, enero de 1.996.

¹¹⁷ MILTRA, A., GUPTA, N. y JENKINS, JR., D.: *The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises*. Compensation & Benefits Review. Mayo / Junio, 1.995.

¹¹⁸ ROBBINS, S.P. (1.999): *Op. Cit.* "¡El dinero motiva!"

¹¹⁹ En este sentido se puede consultar las obras de DOYLE, K.O.: *Introduction: Money and de Behavior Sciences*, en Americans Behavior Scientist, julio de 1.992; CAUDRON, S.: *Motivation? Money's Only No. 2*, en Industry Week, noviembre de 1.993; y Locke, E.A.: *The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance* en Changes in Working Life, Londres 1.980.

diferentes componentes, como la retribución fija en efectivo, los incentivos económicos a corto y los beneficios sociales. He incorporado al cuadro, por su actualidad, el caso concreto de los planes de pensiones del sistema de empleo y los seguros colectivos de vida, bajo el supuesto de que el cobro de las prestaciones está condicionado a la jubilación en la empresa o a una permanencia mínima en la misma.

Entendemos por retribución financiera aquella parte de la compensación total que tiene un valor que se puede cuantificar de forma monetaria. En el polo opuesto podríamos hablar de retribución no financiera, o los valores intangibles de la empresa, la cual tiene un valor para el profesional pero no es cuantificable en términos económicos. Estaríamos hablando de la imagen de marca de la empresa, posibilidad de acogerse a horarios flexibles, la posibilidad de acudir al trabajo con vestimenta informal, etc.

Los cuadros que se presentan a continuación, siendo ciertos y habiendo sido contrastados con numerosos directores de recursos humanos, deben ser entendidos con ciertas limitaciones ya que, en la práctica:

- Por un lado, el profesional reconoce cada vez más la importancia a los valores intangibles o retribución no financiera que le puede proporcionar una empresa en términos de atracción, motivación y fidelización.
- Por otro, se han analizado cada uno de los conceptos retributivos financieros de forma separada, independientes entre sí, alejándose de la tendencia clara que están adoptando numerosas empresas en la implantación de sistemas de retribución flexibles, que otorgan al empleado la posibilidad de redistribuir su paquete retributivo anual de acuerdo con sus necesidades personales y familiares.
- Además, la edad del profesional, y sus circunstancias familiares, serán un elemento más que condicionará la valoración subjetiva de cada una de las formas de retribución que analizamos.

Aunque parezca obvio, es importante destacar que este cuadro se ha obtenido teniendo en cuenta la valoración que un profesional otorga a cada uno de los elementos de su retribución financiera poniendo en comparación su empresa (o la empresa a la que estudia la posibilidad de incorporarse) con el resto de opciones donde trabajar. Es decir, hace un análisis en términos de competitividad externa de las condiciones retributivas financieras.

Y es importante resaltar que los resultados de esta valoración de los diferentes componentes en la práctica sólo serán según se detalla a continuación si en la empresa existe una equidad interna retributiva. O dicho de otra manera, no será valorado positivamente un determinado posicionamiento estratégico retributivo de la empresa en relación con el mercado si existen injusticias entre las retribuciones de los diferentes profesionales en la empresa.

Permítame exponer un ejemplo utilizado por el Profesor Pin Arboledas en sus presentaciones que aclara lo expuesto en los párrafos anteriores:

Una empresa tiene una política de retribución variable más agresiva que el resto de los competidores por lo que un profesional puede percibir 20.000 euros de bono, cuando el resto del mercado pagaría 15.000 euros. Sin embargo, este profesional, orgulloso del bono recibido, se entera que un colega suyo, con unos resultados y una actitud muy por debajo de lo exigible, ha percibido el mismo bono que él. En aquel momento, los 20.000 euros que ha recibido han dejado de tener un poder motivador y fidelizador para el profesional aunque sea un 30 por 100 más de lo que paga el mercado.

2.3.2.1. En relación con la captación, motivación y fidelización

La importancia de cada una de estas formas de retribución, en relación con el objetivo perseguido por la empresa, ha sido evaluada como baja, moderada, alta o muy alta.

CONCEPTOS	CAPTACIÓN	RETENCIÓN	MOTIVACIÓN
Retribución Fija Dineraria	Muy alta	Moderada	Baja
Incentivos a corto plazo	Moderada	Muy alta	Muy alta
Incentivos a largo plazo	Baja / Alta	Baja / Alta	Baja / Alta
Beneficios	Alta	Muy alta	Muy alta
Plan de Pensiones	Moderada	Baja	Moderada
Seguro Colectivo de Vida	Moderada	Muy alta	Alta

La primera conclusión que podemos extraer del cuadro es que la retribución fija dineraria es un elemento muy valorado por los profesionales a la hora de decidir la empresa en la que van a prestar sus servicios, perdiendo importancia en términos motivacionales o fidelizadores.

Los incentivos dinerarios a corto, como los bonos de duración plurianual y vinculados a la consecución de determinados objetivos y a la permanencia en la empresa, no son percibidos de forma general como relevantes por el profesional a la búsqueda de empleo. Sí son importantes sin hablamos de motivación y de fidelización con una pequeña matización: los objetivos han de estar fijados de una forma clara, han de ser realizables y la empresa ha de cumplir exactamente lo establecido para dar credibilidad a este sistema en ocasiones posteriores.

Los incentivos a largo plazo, como la entrega de acciones o las acciones sobre acciones de la empresa, pueden ser valorados de forma muy distinta por los profesionales dependiendo del sector de actividad de la compañía. En los sectores de rápido crecimiento (telecomunicaciones, tecnologías de la información, etc.) este tipo de incentivos son percibidos de forma muy valiosa por los profesionales, en detrimento de los sectores más tradicionales, donde la evolución del valor de la compañía, y por ende, de la acción, es mucho más estable.

De forma general, podemos concluir que la valoración de los beneficios es alta tanto en la atracción, como en la motivación y fidelización de profesionales, excluidos los sistemas de previsión social complementaria, que analizaremos a continuación.

Sin embargo, considero que la respuesta más adecuada a la pregunta sobre la valoración de los mismos debería ser “depende” y que la valoración será baja, alta, o muy alta, tal y como hemos reflejado en el cuadro, si los beneficios sociales se adaptan a las necesidades personales y familiares de cada profesional. No quiero profundizar más en este punto ahora ya que se tratará en detalle más adelante.

Por el principio de irrevocabilidad y por la transmisión automática de la titularidad de las aportaciones realizadas por la empresa de los planes de pensiones del sistema de empleo, éstos tienen un efecto fidelizador nulo para

el profesional, teniendo una valoración moderada en cuanto a la captación y motivación del profesional.

Por el contrario, los seguros colectivos de vida que otorgan prestaciones al profesional en el momento de su jubilación en la empresa tienen un efecto fidelizador muy elevado, ya que si el profesional no se jubila estando de alta en la empresa, puede no tener derecho a prestación alguna. Obviamente, no todos los seguros colectivos de ahorro condicionan el cobro de las prestaciones como en el ejemplo que comentamos, pero sí resaltar que mayoritariamente son utilizados como instrumentos de previsión-fidelización por parte de las empresas¹²⁰.

2.3.2.2. En relación con el ciclo de vida de la empresa

Es importante también conocer las opiniones de los directores de recursos humanos entrevistados sobre qué valoración tienen las diferentes formas de retribución financiera tomando ahora como referencia el ciclo de vida de la empresa respecto al mercado: nacimiento, crecimiento, madurez y declive.

CONCEPTOS	NACIMIENTO	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Retribución Fija Dineraria	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Incentivos a corto plazo	Moderada	Moderada	Alta	Moderada
Incentivos a largo plazo	Muy Alta	Alta	Moderada	Baja
Beneficios Sociales	Alta	Alta	Alta	Alta
Plan de Pensiones	Baja	Moderada	Alta	Alta
Seguro Colectivo de Vida	Baja	Alta	Alta	Alta

Las empresas recién creadas, pertenecientes a nuevos sectores, el salario tiene un valor menor que otros elementos, como los incentivos a largo plazo, invirtiéndose los papeles a medida que avanzamos en el ciclo de vida de la empresa. Los profesionales que prestan sus servicios en empresas en un ciclo de declive dan prioridad a la retribución fija dineraria, valorando mucho menos a los incentivos a largo plazo.

Los incentivos a corto son más valorados en las empresas en la fase de madurez, teniendo una valoración similar en el resto de las fases del ciclo analizadas.

En relación con los beneficios sociales son muy valorados desde el punto de vista de la motivación extrínseca, siempre que también se adapten a las necesidades personales y familiares de cada empleado.

Los sistemas de previsión empresarial son más valorados por los profesionales que prestan sus servicios en empresas que estén en las fases distintas al nacimiento.

¹²⁰ DELGADO PLANÁS, C.: Cómo complementar la pensión de jubilación a través de la empresa. La previsión empresarial en España. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.. Madrid, 1.999.

2.3.2.3. En relación con el ciclo de vida de los directivos

Diferentes estudiosos de las organizaciones han repetido la conveniencia de realizar un encaje entre las necesidades de la organización y la dinámica de la vida individual de los miembros que la componen¹²¹. Este encaje es necesario realizarlo a todos los niveles. Todas las personas, también los directivos, se mueven entre unos estadios o fases en las que se distinguen claramente períodos de estabilidad y períodos de crisis. Los períodos de crisis suelen aparecer en la transición de una fase a otra. Dicha crisis está provocada por la aparición de un nuevo tipo de problemas en los que la persona no tiene experiencia y, por tanto, no está acostumbrada a manejarlos.

Trasladando lo anterior, los expertos¹²² están de acuerdo en que a lo largo de la carrera profesional generalmente se producen cuatro períodos fundamentales de crisis:

- Al empezar a trabajar.
- En el momento de la primera promoción empresarial (alrededor de los 30 años).
- En el momento en que la persona debe decidir si se queda en la empresa o la abandona (alrededor de los 45 años).
- Cuando se acerca la jubilación.

A estos períodos de crisis en la vida profesional se unen unos períodos de crisis en el ámbito personal y familiar (adolescencia, crisis de los 30, crisis de mediana edad, crisis de la edad mayor, casamiento e hijos, crecimiento de los hijos, etc.).

Para el tema que nos interesa, el profesional, como cualquier otra persona, no escapa de las distintas etapas en los tres ámbitos (profesional, personal y familiar).

Por ello, como venimos señalando, es necesario que para que su encaje en la organización se produzca adecuadamente y no decida abandonarla en uno de los períodos de crisis, que seguro que aparecerán, debe encontrar en las políticas de recursos humanos de su empresa cierta flexibilidad.

En esta tesis hablamos de la flexibilidad en la retribución del profesional porque, entre otras cosas, somos conscientes de que cada persona, dependiendo de su situación personal y familiar, tiene unas necesidades diferentes. Además, como no podría ser de otra forma, dichas necesidades cambian a lo largo del tiempo, según vaya cambiando la situación personal del directivo. Por lo que pienso que en el correcto encaje entre el profesional y la organización juega un papel muy importante el sistema de retribución.

2.3.3. Las causas de rotación no deseada de profesionales

En un entorno como el que hemos descrito anteriormente hemos dejado atrás la idea preconcebida del “trabajo de por vida” y hemos entrado en una dinámica donde empresa y profesional tienen que estar “conquistándose” mutuamente para

¹²¹ Puede consultarse GÓMEZ LLERA, G. y PIN ARBOLEDAS, J.R.: *Dirigir es educar*. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid, 1.998.

¹²² Sobre los ciclos de vida profesionales y personales puede consultarse: SCHEIN, E.: *Career Dynamics*, Addison Wesley Publishing Company. Reading, Mass, 1.978; LIEVEGOED, B.: *Phases. Crisis and Development in the Individual*, Rudolf Steiner. Londres, 1.970. También LEVISON, D.J.: *The Seasons of a Man's Life*. Alfred A. Knopf Inc. Nueva York, 1,978.

que alcancen un pacto de igualdad entre inversión del capital intelectual y el retorno esperado por el profesional. Cuando este equilibrio se rompe, por cualquiera de las dos partes, deja de tener sentido la vinculación entre ambos.

Todas las empresas desearían retener a sus mejores directivos y profesionales, aunque no todas lo consiguen. Las causas de rotación son muy variadas y tienen que ver tanto con la falta de satisfacción de los motivos extrínsecos como de los intrínsecos y trascendentes.

Sin embargo, en más ocasiones de las que sería deseable, las empresas pierden a sus mejores directivos y profesionales por no ajustar las necesidades de los mismos a los intereses de la organización.

Bill Gates llegó a decir que “si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”. En el momento actual, el talento es el valor diferencia por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que las empresas tengan para atraer, desarrollar y retener talento¹²³.

Esta reflexión es aplicable a todas las empresas: ninguna, si hacemos caso a la estadística, puede estar segura de que la totalidad de sus profesionales están absolutamente vinculados al proyecto empresarial.

La consultora Towers Perrin ha elaborado un estudio en seis países europeos (Francia, Alemania, Italia, Holanda, Reino Unido y España) donde se analiza el grado de compromiso de los más de 15.000 empleados encuestados¹²⁴, cuyas conclusiones son bastante similares a las pautas obtenidas en Estados Unidos. Las conclusiones globales muestran que en Europa el porcentaje de profesionales altamente comprometidos era el 15 por 100 de la muestra; los no comprometidos representaban el 20 por 100 y, el 65 por 100 restante podrían considerarse moderadamente vinculados a su proyecto empresarial.

España es el país de la muestra donde existen más empleados no comprometidos, con un 27 por 100 (prácticamente uno de cada tres), mientras que sólo un 11 por 100 se declaró fiel al proyecto empresarial al que formaba parte.

Uno de los aspectos más interesantes del estudio de Tower Perrins al que hacíamos referencia es el análisis posterior que se realiza entre el compromiso del empleado y la probabilidad de que continúen en la empresa. Como se puede observar, compromiso no significa necesariamente voluntad de permanencia y tampoco el no compromiso implica automáticamente la voluntad de cambiar a otro proyecto empresarial:

- Por lo que respecta a los empleados altamente comprometidos, un 66 por 100 no tienen la intención de abandonar la compañía si bien el 26 por 100, pese a no estar buscando trabajo, sí considerarían otras ofertas si estas fueran buenas.
- Por lo que respecta a los no comprometidos un 21 por 100 sí estarían buscando activamente otro trabajo. Por el contrario, un 19 por 100 no tiene ningún interés en abandonar la empresa y el 44 por 100 no está buscando ningún trabajo pero sí consideraría un cambio si la oferta fuera atractiva.

Las variables de satisfacción y vinculación describen dos estados emocionales con gran impacto en los comportamientos personales de los empleados, y por tanto, en la competitividad del negocio. Por eso nos resultan tan interesantes.

¹²³ NAVARRRO, E.: La guerra por el talento. Artículo publicado en areaRH.com. Mayo 2.002.

¹²⁴ TOWERS PERRIN: *Reconnecting With Employees: Attracting, Retaining and Engaging Your Workforce. 2.004 European Talent Survey*

Otro estudio realizado en 1.999 en Estados Unidos sobre 2.000 profesionales¹²⁵ presentó las siguientes conclusiones en relación con el grado de compromiso con el proyecto empresarial: un 33 por 100 (uno de cada tres) no estaba comprometido con su empresa y no tenía previsto permanecer en esa empresa durante los próximos dos años; un 39 por 100 de los encuestados no están comprometidos a la organización pero tienen previsto permanecer en la empresa durante los próximos dos años y; por último, sólo el 24 por 100 son completamente fieles al proyecto y tienen previsto permanecer en la organización, como mínimo, dos años más.

El comportamiento de un empleado que se siente satisfecho y vinculado es totalmente distinto de aquel que se siente insatisfecho y desapegado del proyecto de empresa en el que trabaja¹²⁶.

Luís María Huete describe los cuatro tipos de empleados que pueden convivir en una organización apoyándose en una matriz donde aparecen entrecruzadas las variables de satisfacción y vinculación de los empleados en sus valores extremos “sí” o “no”:

		RETENCIÓN	
		NO	SÍ
SATISFACCIÓN	NO	TERRORISTAS	REHENES
	SÍ	MERCENARIOS	APÓSTOLES

HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios*. Figura 8.4. ¿Qué cartera de empleados tengo?

- Son empleados “terroristas” aquellos que tienen un nivel bajo de satisfacción y vinculación con el trabajo que realizan. El apelativo de terroristas describe el daño que dichas personas pueden hacer a una institución. Una persona que se siente mal con lo que hace comunicará ese sentimiento a sus compañeros y a los clientes a los que tenga acceso.
- Otra tipología de empleados es la que Huete define como “rehenes”. Son personas no satisfechas con su trabajo pero que no cambian de empresa. La razón por la cual no cambian de empresa en la mayoría de los casos es que no tienen a donde ir. Cuando una empresa paga a un empleado más de lo que vale en el mercado se crea una situación que potencialmente puede alumbrar a un rehén. Los rehenes se deterioran emocionalmente, por lo que lo normal es que la confianza y estima personal salgan, tarde o temprano, lesionadas.
- El empleado satisfecho con su trabajo, pero que no se siente vinculado a un proyecto es un “mercenario”. Este tipo acabará desarrollando lealtad al dinero que se le pague. Lo habitual en los mercenarios es utilizar el arma de un sutil chantaje. No tendrán muchos escrúpulos en pasarse a la competencia o en abandonar un trabajo cuando más se les necesite.
- Por último, cuando un empleado se siente bien en su trabajo y emocionalmente está vinculado a un proyecto, su comportamiento hacia la empresa bien merece el apelativo de “apóstol”. Un apóstol es un empleado que ha desarrollado los anclajes neuronales con los que filtra e interpreta en clave positiva –en forma de valor subjetivo- muchos de los estímulos que recibe en su trabajo.

¹²⁵ HUDSON INSTITUTE / WALKER INFORMATION, “*Commitment in The Workplace: The 1.999 Employee Relationship Report Benchmark Study*”

¹²⁶ HUETE, L.M.: *Servicios & Beneficios*. Ediciones Deusto, S.A., 1.997.

Con posterioridad a la aportación de Huete, Victoria Fabregat y Dolors Setó presentaron la adaptación del modelo de Dick y Basu¹²⁷ sobre la tipología de la fidelidad de los clientes externos para explicar cómo gestionar la lealtad del profesional, entendido como un cliente interno de la organización, muy similar al anteriormente expuesto aunque con algunos ligerísimos cambios¹²⁸.

Para la gestión de la lealtad de los recursos humanos en la empresa han construido una matriz de cuatro tipologías de fidelidad del cliente interno en función de dos variables: actitud y comportamiento de permanencia.

		COMPORTAMIENTO DE PERMANENCIA	
		Sí	No
ACTITUD	Positiva	FIDELIDAD	FIDELIDAD LATENTE
	Negativa	FIDELIDAD FALSA	NO FIDELIDAD

Fuente: Adaptación de Dick y Basú (1.994) por Fabregat y Setó

- En el cuadrante primero, la Fidelidad se produce cuando se da una correspondencia favorable entre la actitud del empleado frente a la organización y su comportamiento es de continuidad en la misma. Esta sería la tipología más favorable para la empresa por lo que la dirección deberá procurar que los mejores profesionales se sitúen en este cuadrante.
- La Fidelidad Latente se produce cuando el profesional tiene una actitud muy positiva frente a la organización pero, por distintas razones (económicas, sociales, personales, etc.) decide abandonar la empresa. En muchos casos el motivo de abandono no tiene nada que ver con el estilo gerencial aplicado por la empresa pero el profesional puede considerar que el ambiente no es grato o que la retribución que percibe no es la adecuada.
- En la Fidelidad Falsa, el empleado mantiene un comportamiento de continuidad y permanencia en la empresa pero su actitud hacia la misma es desfavorable.
Este tipo de fidelidad obviamente no interesa a la empresa puesto que la entiende como una lealtad pasiva, que no aporta valor y que puede ser gravemente perjudicial por la “contaminación” de esta actitud frente a otros profesionales. Estas personas se van deteriorando emocionalmente teniendo una gran repercusión en los resultados que se obtiene de ellos.
- Por último, en el cuadrante titulado de No Fidelidad estarán aquellos empleados que están en la organización porque no tienen otro trabajo o porque están a la espera de encontrar otro mejor.

Esta matriz representa un modelo teórico para comprender la fidelidad del cliente interno y conseguir optimizar su gestión.

La lealtad de los trabajadores hacia la empresa no es un tema que compete exclusivamente a éstos; más bien se trata de una cuestión gerencial: es el directivo quien tiene que conseguir dicho compromiso.

¹²⁷ DICK, A. y BASU, K.: *Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework*. Journal Academy of Marketing Science, 1.994.

¹²⁸ FABREGAT RODRÍGUEZ, V. y SETÓ PÀMIES, D.: *¿Cómo gestionar la lealtad del cliente interno? Un nuevo reto en la Dirección de Recursos Humanos*. Capital Humano, nº 160, Noviembre de 2.002.

El proceso de distanciamiento del profesional con respecto a la organización se produce cuando las expectativas que tenía sobre su misión y su forma de hacer el trabajo se ven entorpecidas en alguna de las dimensiones de su motivación¹²⁹. Dichas expectativas pueden ser de tipo económico o no económico.

En la rotación de directivos hay que distinguir entre las causas de fondo, aquellas que acaban decidiendo la salida, y las causas desencadenantes, que son las que inician el proceso de salida.

Entre las causas de fondo, fuera de las compensaciones salariales, de la rotación de directivos se aluden las siguientes en la obra de Chinchilla:

- Estilos de dirección del superior jerárquico, en un 28 por 100.
- Conflicto de valores, en un 20 por 100.
- Falta de reto, aburrimiento, en un 20 por 100.
- Calidad de vida, en un 12 por 100.
- Inoperatividad del sistema por cultura muy politizada, en un 8 por 100.
- Promoción / avance en la carrera profesional, en un 8 por 100.

Por otra parte, las causas desencadenantes de la marcha voluntaria de los directivos se achacan, en un 30 por 100 de los casos, a una oferta externa según Chinchilla. Dicha oferta externa suele tener un valor económico igual o más alto que la del trabajo que abandonan, aunque también es cierto que muchas veces tiene el mismo valor económico, pero está distribuido de una forma más flexible, más acorde con las necesidades que tiene cada profesional fuera de su ámbito profesional.

Varios estudios realizados en Estados Unidos inciden en la importancia que tiene el supervisor inmediato en las causas para abandonar un puesto de trabajo:

Buckingham y Coffman, directivos de la empresa Gallup, afirman que la relación con el jefe inmediato es la causa que determinará la duración de la permanencia del profesional y su nivel de productividad¹³⁰. Según ellos, un empleado puede incorporarse a una empresa por su atractivo paquete salarial y su reputación corporativa pero será su relación con su jefe inmediato la que determine cuánto tiempo estará en ella.

En esta misma línea, otro informe presentado por el Dr. B. Lynn Ware y por Bruce Fern, de Integral Training Systems, validan la realidad que el gerente juega un papel muy importante al influenciar en el grado de compromiso y fidelidad del profesional¹³¹.

También llega a las mismas conclusiones el estudio de Towers Perrin mencionado anteriormente al afirmar que los profesionales se vinculan a las compañías pero que dejan a sus mandos.

El factor número uno en la retención de los profesionales, como veremos un poco más adelante con detenimiento, es la creencia de que su superior inmediato les inspira entusiasmo por su trabajo. Detrás de este sentimiento están una multitud de sentimientos directivos los cuales, combinados, permitirán a la primera línea de

¹²⁹ Sobre las causas de rotación de los directivos puede encontrarse un buen análisis en la siguiente referencia: CHINCHILLA ALBIOL, M^a.N.: Lo que deberían saber los directores generales, los headhunters y los profesionales de recursos humanos sobre la rotación de directivos: los que rotan: ¿por qué se van y no se quedan?, Ediciones Gestión 2.000. Barcelona, 1.996

¹³⁰ BUCKINGHAM, M. y COFFMAN, C. (2.000): *Op. cit.*

¹³¹ *Employee Retention: What Managers Can Do*. Harvard Management Update. 2.000.

dirección a ayudar a las personas a construir sus habilidades, expandir sus horizontes y sentirse bien en relación con su contribución al negocio.

Otra publicación a tener en consideración por apartarse inicialmente de los resultados de otros estudios es el realizado por Astron Solutions quien extrae importantes conclusiones después de haber consultado a más de 2.500 empleados en sus entrevistas de salida en Estados Unidos desde 1.999 hasta mediados de 2.002¹³². Según este estudio, a la pregunta de cuál ha sido la razón principal por la que han tomado la decisión de abandonar la compañía los empleados han respondido de la siguiente manera:

- Misceláneo o “cosas de la vida”¹³³, con un 20,7 por 100
- Cambios de los objetivos de la carrera, con un 14,2 por 100
- Un sueldo más alto, con un 11,6 por 100
- Descontento con el supervisor, con un 10,8 por 100
- Traslado, con un 8,2 por 100
- Horas de trabajo, con un 8,1 por 100.

Para que estas conclusiones no parezcan contrarias a todo lo defendido anteriormente es necesario aportar las aclaraciones realizadas por los autores de este estudio. Bajo las causas que están agrupadas bajo el título “misceláneo o cosas de la vida” se encuentran mayoritariamente las razones basadas en la falta de equilibrio entre la vida profesional y personal. En esta categoría se citaba frecuentemente razones tales como el nacimiento de un primer, segundo o tercer hijo, el deseo de dedicarse a sus labores, la necesidad de cuidar a mayores dependientes, enfermedades psicológicas, falta de transporte desde casa al trabajo, etc.

Es importante la aclaración que realiza el estudio en relación con la aparición, en tercer lugar, del salario como causa de rotación de los empleados. Se apunta que muchos empleados pueden haber utilizado esta justificación en su entrevista de salida de la organización como chivo expiatorio. En este sentido se llega a la conclusión de que el dinero podría motivar a algún profesional a abandonar una empresa pero que por sí solo no retendrá a ningún empleado sin la presencia de otros elementos. Muchos empleados no aguantarían en sus organizaciones por el mero hecho de ganar más cada semana.

Sí es importante recordar que la política retributiva puede actuar como elemento motivador o desmotivador. Ya mencionamos, al desarrollar la teoría de equidad de Adams, que una falta de equidad interna percibida (incluso en el procedimiento) puede convertirse en un elemento muy negativo en el impacto motivacional del empleado.

Además, la falta de claridad en la política retributiva y la falta de competitividad en el mercado componen los tres agentes motivadores de la retribución¹³⁴. Por el contrario, la claridad en la política retributiva permitirá explicar a las personas el porqué de sus salarios, qué variables influyen y, cómo, y en última instancia permitirá explicar qué hacer para ganar más. Además de la claridad es importante el rigor en la aplicación, es decir, que la política retributiva sea la misma para todos, y no existan o sean mínimas y explicables las excepciones.

¹³² Workspan. The Magazine of WorldatWork. Agosto de 2.002.

¹³³ “Life Happens” en su versión original.

¹³⁴ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*

2.3.4. Los factores de compromiso, atracción y retención de los profesionales

Hemos analizado el impacto motivacional que las diferentes formas de retribución tienen para el profesional y demostrado, empíricamente, cuáles son las principales causas por las que los empleados deciden abandonar un proyecto empresarial para invertir su capital intelectual en otra organización.

También hemos detectado que los niveles de vinculación de los profesionales a sus organizaciones son reducidos y que tenemos por delante un enorme trabajo para comprometer y recomprometer (conquistar y reconquistar) a nuestros empleados.

Se ha demostrado el rol importantísimo de la retribución dineraria en la motivación del empleado aunque, por sí sola, no resulta suficiente. En un sondeo realizado a más de 2.000 directivos en Estados Unidos en diciembre de 2.003, tres de cada cuatro encuestados preferirían obtener un mayor grado de satisfacción en su trabajo que más dinero (el 18 por 100) o mayor poder (6 por 100)¹³⁵.

Hemos visto también como compromiso y permanencia no se comportan de idéntica forma ya que empleados muy comprometidos podrían aceptar otras ofertas de trabajo si fueran atractivas y profesionales desvinculados de los intereses de la organización ni tienen ningún interés en cambiar de compañía.

Algunas de las preguntas que podemos formularnos son: ¿cuáles son los elementos críticos considerados por los profesionales para que conseguir su compromiso?; ¿y su permanencia?; ¿dónde reside la satisfacción de los profesionales?

Conseguir el compromiso de los profesionales de una empresa no es algo que tenemos que hacer porque “es lo correcto”. Son muchos los estudios que avalan que los empleados altamente comprometidos superan el rendimiento de los que no lo están¹³⁶, con las lógicas implicaciones en las cuentas de resultados de las empresas. Además, los empleados más vinculados al proyecto empresarial tienen una mayor tendencia a permanecer más tiempo en la organización.

El estudio de Towers Perrin identifica diez elementos que entre sí ayudan a construir el compromiso entre los empleados. Estos factores pueden cambiar en alguno de los países, como es el caso de España. El cuadro que viene a continuación expone los factores, ordenado en orden de importancia para el conjunto de Europa y para el caso concreto de España:

¹³⁵ KORN / FERRY: *Global Survey of Over 2.000 Executives*. Los Ángeles, enero de 2.004.

¹³⁶ TOWERS PERRIN (2.004): *Op. Cit.*

Factores de Compromiso por Países	Europa *	España
Los mandos tienen un interés sincero en el bienestar del empleado	1	1
Posibilidad de haber mejorado las habilidades en el último año	2	2
Los mandos demuestran con el ejemplo los valores de la empresa	3	6
La empresa ofrece un trabajo desafiante	4	
Autoridad en la toma de decisiones por parte del empleado	5	4
La empresa tiene buena reputación como empleadora	6	3
Los empleados influyen en la toma de decisiones	7	5
La compañía se preocupa de la satisfacción del cliente	8	
Los criterios para la determinación de los salarios son justos	9	8
Ambiente de trabajo positivo	10	
Los mandos demuestran entusiasmo por el trabajo		7
Los empleados participarán en los resultados financieros de la empresa		9
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados		10

Fuente: Towers Perrin 2.004.

* Francia, Alemania, Italia, Holanda, Reino Unido y España.

Los elementos en la relación laboral que construyen este compromiso pueden agruparse en tres categorías principalmente: el liderazgo y eficacia gerencial; la eficacia personal (los empleados se tienen que sentir competentes, motivados y controlados) y; por último, la eficacia empresarial (aspectos de la compañía para afrontar el mercado y su entorno interno). El hecho significativo es que estas tres categorías afectan a los elementos intangibles de la compensación.

Cuando la compensación y los beneficios siguen siendo importantes no son elementos que generen el compromiso del empleado por sí mismos.

El estudio de Towers Perrin vuelve a incidir en que los elementos que generan mayor compromiso del profesional hacia el proyecto empresarial no coinciden con los factores más importantes en el ámbito de la captación y la retención de los profesionales.

	TOP 10 FACTORES DE ATRACCIÓN	TOP 10 FACTORES DE RETENCIÓN	TOP 10 FACTORES DE COMPROMISO
1	Equilibrio entre la vida personal y profesional	Mandos que inspiren entusiasmo por el trabajo	Los mandos tienen un interés sincero en el empleado
2	Reconocimiento del trabajo	Oportunidades de desarrollo profesional	Oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados
3	Oportunidades de desarrollo profesional	La empresa tiene buena reputación como empleadora	Los mandos demuestran con el ejemplo los valores de la empresa
4	Trabajo desafiante	Los criterios para la determinación de los salarios son justos	Trabajo desafiante
5	Salario base competitivo	Tener la intención de trabajar en otro campo después de jubilarse	Autoridad de toma de decisiones apropiada para hacer el trabajo
6	Oportunidades de desarrollo y aprendizaje	Autoridad de toma de decisiones apropiada para hacer el trabajo	La empresa tiene buena reputación como empleadora
7	Nivel de autonomía en el trabajo	Ambiente de trabajo positivo	Los empleados influyen en la toma de decisiones de la empresa
8	Variedad de trabajos asignados	Tener la intención de trabajar después de jubilarse	La compañía se preocupa de la satisfacción del cliente
9	Incrementos salariales vinculados a desempeño individual	Mando que da acceso a oportunidades de aprendizaje	Los criterios para la determinación de los salarios son justos
10	La empresa tiene buena reputación como empleadora	Los mandos demuestran con el ejemplo los valores de la empresa	Ambiente de trabajo positivo

Fuente: Towers Perrin 2.004. Comparing Drivers in Europe

Destacar que solo un factor -la empresa tiene buena reputación como empleadora- aparece en todas las listas.

Por lo que respecta a los factores claves para la atracción de nuevos profesionales, los resultados concretos de España no difieren mucho de los resultados globales de los países europeos encuestados. Sin embargo vale la pena destacar algunos puntos de interés:

- El equilibrio entre la vida personal y familiar ocupa también el primer puesto de la clasificación, seguido también del reconocimiento en el trabajo.
- A diferencia de Europa, en España no se considera clave la variedad de los trabajos asignados y sí tener un nivel de tecnología avanzado.
- El tener un salario base competitivo asciende hasta el tercer lugar, si bien son Francia y Reino Unido quienes sitúan a este factor en primer lugar.

Podemos mencionar otro estudio realizado en España por la Asociación para el Progreso de la Dirección y la consultora Hay Group, en el que se extrae la conclusión de que los principales motivos para la atracción de los profesionales son:

- La capacidad de desarrollo profesional (20 por 100 de las respuestas),
- El trabajar en una empresa líder (14 por 100)
- El trabajar en una empresa innovadora (13 por 100).

Es importante destacar que el factor de la alta retribución sólo es un motivo principal en un 7 por 100 de los casos.

Como hemos podido comprobar los factores considerados como principales por los profesionales a la hora de decidir dónde invertir su capital intelectual no son idénticos a los elementos considerados para la permanencia en la empresa en la que está prestando sus servicios.

Otros autores resumen los factores claves para la retención de los mejores profesionales en tres¹³⁷:

1. Crear un gran ambiente, donde no estén permitidos los idiotas, existan relaciones amistosas entre los profesionales y se comparta la información.
2. Crear grandes empleos, donde se permita la autonomía y donde se le permita a la gente crecer en sus responsabilidades, con total flexibilidad.
3. Preguntar pronto, preguntar a menudo. No esperar hasta la entrevista de salida, dar feedback en el entorno de trabajo y consiga también el feedback de uno mismo.

Esta oferta para retener a los mejores profesionales deberá contemplar la oferta monetaria, en términos de compensación total, el desarrollo profesional del empleado, la política de equilibrio entre trabajo y vida personal así como una explicación del futuro de la organización.

La definición de “un gran lugar para trabajar”¹³⁸ podría ser la de un lugar donde los empleados puedan confiar en las personas para las que trabajan, se sientan orgullosos de lo que ellos hacen y disfruten de la gente con la cuales trabajan. Esta es la definición del *The Great Place to Work® Institute Inc.*¹³⁹.

Este instituto es una consultora en investigación y gestión con sede en Estados Unidos con oficinas afiliadas en todo el mundo. Se han especializado en entender qué hace que un lugar de trabajo sea atractivo para los profesionales. Para ellos, un gran lugar para trabajar se puede medir por la calidad de las relaciones, interconectadas entre sí, existentes entre:

- Las relaciones entre los empleados y los mandos.
- Las relaciones entre los empleados y sus puestos de trabajo / compañía
- Las relaciones entre los empleados y los otros empleados.

Los elementos de medición utilizados por esta consultora radican en evaluar los entornos de trabajo bajo tres dimensiones: confianza, orgullo y compañerismo. La confianza es el principal elemento de las relaciones entre empleado y empresa y, según este modelo, la podemos desglosar en tres dimensiones: credibilidad, respecto y trato justo. Veamos, someramente, qué conforman cada una de estas dimensiones.

¹³⁷ Harvard Management Update (2.000): *Op. Cit.*

¹³⁸ A Great Place to Work

¹³⁹ Para más información puede visitarse la web www.greatplacetowork.com y www.greatplacetowork.es

- La credibilidad implica una comunicación abierta y accesible. Es la integridad de que los gerentes y directivos demuestran en el negocio. Para tener credibilidad es necesaria la consistencia en el cumplimiento de lo expuesto.
- El respeto incluye asegurarse que los empleados disponen del equipo, los recursos y la formación necesaria para llevar a cabo su trabajo. Significa reconocer el trabajo bien hecho y los esfuerzos particulares y atención, individualizada, con los empleados respecto a la conciliación de la vida profesional y privada.
- El trato justo implica un trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos, imparcialidad en la empleabilidad y ascensos donde no existe ningún tipo de discriminación, con procesos abiertos para apelar tratos injustos.
- Bajo la dimensión de orgullo, donde se evalúan las relaciones en el entorno de trabajo entre el empleado y su puesto de trabajo / compañía, se analizará bajo el prisma del esfuerzo individual y también desde un óptica grupal, además de medir los productos de la organización y su contribución a la sociedad.
- Por último, el compañerismo, hace referencia a la posibilidad de ser uno mismo en el puesto de trabajo, donde exista un entorno social agradable y abierto, donde se pueda hablar de un sentimiento de familia o de equipo.

Pero en la práctica, ¿qué tienen que hacer las organizaciones para convertir sus empresas en un gran lugar para trabajar? Harvard Management Update publicó un artículo donde se exponen algunas recomendaciones a los mandos de las empresas para conseguirlo¹⁴⁰:

- Ayudar a la gente a ver el propósito de su trabajo, haciéndoles comprender los objetivos de la empresa y cómo su esfuerzo contribuye en el éxito empresarial.
- Esperar mucho de los profesionales (la gente encuentra el desafío no sólo al cumplir sus objetivos, sino cuando los supera).
- Pero sin decir cómo tienen que hacerlo.
- Estar realmente disponible. El equipo directivo tiene que estar realmente disponible y ser accesible para resolver las dudas y ayudar a los profesionales a su cargo.
- Tratar a la gente, no como uno mismo querría ser tratado, sino como cada uno de ellos quiere ser tratado.
- Dar las gracias. Las grandes empresas ponen gran énfasis para que las personas se sientan especiales dentro de la organización.
- Y, además, disfrutar.

2.3.5. El nivel de satisfacción de los profesionales

Hemos visto hasta ahora algunos estudios relativos a los factores determinantes del nivel de compromiso y vocación de permanencia en las empresas donde, como hemos afirmado antes, se demuestra que las empresas tienen que realizar enormes esfuerzos para atraer y conquistar a los mejores profesionales.

¹⁴⁰ *Nine Steps Toward Creating a Great Workplace –Right Here, Right Now.* Harvard Management Update, 1.999.

Analicemos los elementos de la ecuación de valor de los colaboradores que enseña Huete¹⁴¹. Este profesor presenta su ecuación de valor por esfuerzo de los empleados de tal forma que cuanto más alto sea el resultado de la ecuación, más asegurada estará la satisfacción de los empleados y viceversa. En el numerador se encuentra el valor que percibe el empleado a partir de una serie de familias de motivos que puede aportar la empresa denominadas M1, M2 y M3. En el denominador, se representa el esfuerzo percibido –tanto físico como emocional– que le supone realizar el trabajo.

$$\text{Valor por esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido (M1 + M2 + M3)}}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

Esta ecuación sugiere que para gestionar la satisfacción de los colaboradores se han de entender los estímulos que se dan en la empresa desde la perspectiva del valor subjetivo que crean y del esfuerzo subjetivo que se percibe por parte de los empleados. Para entender el valor subjetivo creado por los estímulos externos, Huete acude a las teorías del profesor Pérez López sobre los diferentes tipos de motivación, expuestos en el punto 2 del presente capítulo.

Para acabar con esta parte de la tesis considero oportuno adentrarnos en algunos estudios publicados durante los últimos años donde se analiza el grado de satisfacción de los empleados en diferentes países del mundo y ver las diferencias más significativas atendiendo al país donde se estén prestando los servicios profesionales.

Los hermanos Souza-Poza han publicado un estudio donde se analizan los niveles y factores determinantes de la satisfacción en el trabajo en veintiún países¹⁴².

Utilizando una metodología de abajo – arriba (*bottom-up approach*)¹⁴³ para ellos la satisfacción en el trabajo depende del balance entre los esfuerzos realizados en el trabajo (como la formación invertida por el individuo, las horas de trabajo, el tesón realizado, etc.) y las recompensas (como el salario, los beneficios, el estatus, las condiciones de trabajo, los aspectos intrínsecos, etc.). Si las recompensas superan a los esfuerzos, existirá satisfacción en el trabajo.

Las variables utilizadas para medir los esfuerzos realizados para trabajar (*work-role inputs*) han sido los años de educación invertida, el tiempo de trabajo, trabajos cansinos, demanda psicológica y peligrosidad en el trabajo. Por la parte positiva (*work-role outputs*) estarían las variables de retribución elevada, seguridad en el empleo, oportunidades de desarrollo, trabajo interesante, independencia en el puesto, ayuda a otros empleados, utilidad social, relación con los mandos y, por último, relación con los colegas.

Los resultados sobre los niveles de satisfacción en el trabajo correspondiente al total de la muestra y en el caso concreto de España son los siguientes:

¹⁴¹ HUETE, L.M. (1.997): *Op. Cit.*

¹⁴² SOUZA-POZA, A. y SOUZA-POZA, A.A.: *Well-being at work: a cross-national análisis of the levels and the determinants of job satisfaction*. The Journal of Socio-Economics, noviembre de 2.000.

¹⁴³ Hay un gran número de teorías que permiten explicar la satisfacción en el trabajo. Las podríamos distinguir entre las que siguen una metodología de abajo a arriba (*bottom-up theories*) y las que realizan una aproximación al problema desde arriba a abajo (*top-down theories*). Las teorías de abajo a arriba analizan los efectos que factores externos, situaciones y factores demográficos tienen sobre la satisfacción en el trabajo (SWB o *subjective well-being at work*). En esencia, este modelo asumen que existen unas necesidades humanas básicas que son universales y que, si están cubiertas por un individuo, esta persona estará contenta. Este marco postula que la felicidad es la suma de pequeños placeres y que la persona se considerará feliz si los factores positivos son superiores a los negativos. Por el contrario, las teorías de arriba a abajo presumen que existe una propensión a experimentar las cosas en su lado positivo, y que esta propensión influye en las interacciones monetarias que la persona tiene con el mundo. En esta segunda aproximación, la personalidad del individuo juega un papel esencial.

NIVELES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	TOTAL MUESTRA	ESPAÑA
Completamente Satisfecho	13,6	13,8
Muy Satisfecho	26,5	36,0
Algo Satisfecho	38,6	33,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	13,8	11,3
Algo Insatisfecho	5,1	3,7
Muy Insatisfecho	1,6	1,0
Completamente Insatisfecho	0,9	0,5
Nº de Respuestas	15.324	406

En porcentaje. Fuente: Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. Alfonso y Andrés Souza-Poza. The Journal of Socio – Economics. 2.000.

Del total de profesionales encuestados sólo el 7,6 por 100 se manifiesta insatisfecho en su trabajo. En España estas cifras son aún mejores al declararse en esta situación sólo el 5,2 por 100. Por el contrario, se declaran satisfechos el 78,7 por 100 y el 83,5 por 100 respectivamente.

Vamos a comentar también otro estudio de satisfacción de los empleados de ISR (norma nacional para España) cuyas conclusiones no son directamente comparables con el realizado por los hermanos Souza-Poza al tener una metodología y objetivos algo diferentes al de los hermanos Souza-Poza.

El estudio de ISR es significativo por lo que respecta a los datos de España dada el amplio número de participantes (43.000 muestras)¹⁴⁴. Recoge sus opiniones en forma de respuestas a más de doscientas preguntas o ítems, reagrupados éstos a su vez en grandes bloques o categorías temáticas relacionadas con su trabajo.

La principal conclusión que podemos sacar de la relación de ítems que conforman del Top Ten y el Bottom Ten es que los empleados en España valoran de forma mucho más positiva los aspectos humanos o afectivos de su trabajo –es decir, tanto las relaciones con sus homólogos como con su jefe inmediato, además de las relaciones con clientes y el sentido de permanencia en la empresa- que la remuneración que reciben a cambio o a la comunicación interna.

Los ítems con mayor puntuación han sido (entre paréntesis el porcentaje de respuestas favorables):

- Claridad de las responsabilidades en el trabajo (88)
- Valor intrínseco del trabajo desempeñado (82)
- Connivencia entre compañeros (82)
- Comprensión de las metas y objetivos de mi departamento (80)
- Cooperación entre homólogos para terminar el trabajo (80)
- Relación del departamento con clientes y terceros (79)
- Disponibilidad del supervisor (79)
- Sentido de orgullo de pertenecer a la compañía (77)

¹⁴⁴ ISR: *La Satisfacción de los Empleados en España 2.003*.

Por el contrario, los ítems con menor puntuación del estudio de ISR han sido:

- Los rumores como canal principal de información importante (16)
- Uso del reconocimiento y las recompensas no económicas (20)
- Oportunidades para ascensos (23)
- Sueldos equiparados con el rendimiento (24)
- Compromiso con la calidad en lugar de cantidad (26)
- Sueldos en línea con la competencia (26)
- Sueldos en relación con el trabajo realizado (27)

Profundizando en algunas de las categorías más relevantes y analizando los resultados de la Norma de los últimos cinco años, ISR nos ofrece las siguientes observaciones sobre las tendencias históricas:

Índices Globales de satisfacción. En base al seguimiento de los resultados consolidados de un “core” de 55 ítems con máxima representación en la Norma durante los últimos cinco años se observa que la satisfacción global de los empleados, después de experimentar una ligera caída entre 1.999 y 2.000, se mantuvo estable durante los siguientes tres años, sufriendo de nuevo una caída importante en el 2.003 para situarse en un 56 por 100 (porcentaje de respuestas favorables).

La categoría más espinosa es el de Sueldo / Remuneración. Está claro que a ningún empleado le interesa mostrarse demasiado satisfecho con su sueldo, por lo tanto el resultado consolidado de los ítems que forman esta categoría es el más bajo de todos con tan sólo una media del 26 por 100 de respuestas favorables.

Otras categorías que tradicionalmente arrojan opiniones bastante negativas en el estudio ISR son la promoción, la evaluación del rendimiento y la estabilidad en el empleo, apartados todos ellos con un resultado medio inferior al 50 por 100 de respuestas favorables. Por parte de los empleados se muestran mucho más satisfechos, con una media del 60 al 70 por 100 de respuestas favorables, en los apartados de compromiso del empleado, jefe inmediato / supervisor y participación de los empleados.

Si nos comparamos directamente con nuestros homólogos europeos, veríamos que nuestro índice de satisfacción global es uno de los más bajos de Europa, según ISR. Con un índice consolidado de un 55 por 100 de respuestas favorables, nos encontramos de hecho empatados con Francia e Italia en el último lugar del ranking europeo. Directamente por encima de estos países está Reino Unido (59 por 100 de respuestas favorables) y Alemania (59). La clasificación del índice de satisfacción está liderado por Rumania (77), Suiza (68), Noruega (67), Dinamarca (66) y Rusia (66).

Simplemente a modo ilustrativo, otro estudio desarrollado por la misma Norma en las diez mayores economías mundiales¹⁴⁵ arroja los siguientes resultados en el índice de satisfacción de los empleados, correspondientes al año 2.001: Brasil (65), Canadá (64), Estados Unidos (62), Alemania (61), China (59), España (58), Reino Unido (56), Francia (55), Italia (55) y Japón (45).

¹⁴⁵ ISR: *Employee Satisfaction In The World's Largest Economies: Globalisation or Diversity?* 2.001.

2.4. UN NUEVO ENFOQUE: LA COMPENSACIÓN TOTAL

Después de todo lo expuesto en este capítulo, la conclusión principal que extraemos es que los modelos clásicos de retribución, basados exclusivamente en una retribución dineraria y un paquete más o menos amplio de beneficios, no son suficientes para conquistar a los mejores profesionales. Es el momento de cambiar de enfoque. Es el momento de introducir el concepto de compensación total.

A pesar que el término “compensación total” no fue acuñado hasta mucho después, podríamos argumentar que la aproximación a este concepto fue desarrollada después de los estudios realizados por Frederick Herzberg en 1.959 sobre la influencia de los factores higiénicos y motivadores en la motivación y satisfacción en el trabajo.

Según Pat Kelley¹⁴⁶, en términos de compensación total, las teorías de Maslow y Herzberg que hemos analizado anteriormente, nos demuestran que las compañías no podrán confiar sólo en una retribución dineraria y en un paquete adecuado de beneficios para garantizar la permanencia de los profesionales o que actúen como elementos motivadores.

La compensación total se podría definir como todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a su contribución a la empresa. Es un concepto que va mucho más allá que el mero concepto de salario.

Aunque profundizaremos más tarde en este concepto, avanzar ahora que está formada por tres componentes que se solapan (o deberían solaparse) entre sí: la compensación (retribución dineraria), los beneficios y los elementos intangibles. Este último elemento agrupa elementos tan importantes como diversos tales como el reconocimiento, el equilibrio entre vida personal y profesional, la cultura, las posibilidades de desarrollo, el entorno empresarial, etc.

Numerosos estudios realizados durante los últimos años avalan que el enfoque de la compensación total resulta valioso cuando hablamos de captar, motivar y retener a los mejores profesionales en las empresas.

Un estudio realizado en varias compañías e industrias demostró que el trabajo interesante, la independencia en el trabajo, los períodos vacacionales, el cumplimiento de los horarios, el trabajar cerca de casa y la oportunidad de aprender nuevas técnicas eran más importantes que los salarios elevados, quedando este concepto en la última posición de un total de 16 factores.

Otros estudios, aportados por el consultor y autor John Izzo, citado por Kelly, encontraron que productividad se había visto incrementada en aquellas compañías que habían implementado programas para el balance entre la vida profesional y familiar (en términos anglosajones, *work / life balance programs*)¹⁴⁷, y que la rotación del personal había disminuido cuando se ofrecía a los empleados ayuda para el cuidado de los niños, para las personas mayores y horarios flexibles

¹⁴⁶ PAT KELLEY, vicepresidente y director de recursos humanos y formación en el Superior Bank en Fort Smith, Arkansas, ha publicado un interesante artículo en el número de mayo de 2.002 de la revista *Workspan*, titulado “Revisiting Maslow. Motivation, Retention and Performance after Sept. 11”, del cual se extraen estas conclusiones.

¹⁴⁷ La traducción del término anglosajón no es sencilla. Otros autores, como Nuria Chinchilla y Steve Poelmans, prefieren recurrir al concepto de “empresas familiarmente responsables”. Para más información estudiar los artículos “La conciliación de la vida personal y profesional modifica las culturas corporativas” y “El equilibrio personal y profesional, la clave de la eficiencia”, en la revista *Capital Humano* nº 149, noviembre 2.001.

Kelly compara las respuestas de su estudio con las teorías de la motivación de Maslow y de Herzberg. El autor apunta acciones concretas que los directores de recursos humanos pueden realizar para garantizar que los programas de compensación total sean motivadores y fidelizadores, consiguiendo un rendimiento mayor de los empleados:

- Aceptar la premisa de que no existe una solución universal para todas las compañías y todos los empleados y que los programas deben revisarse constantemente.
- Ser conscientes de que los mejores planes de compensación y beneficios no ayudarán a motivar a aquellos empleados que no están realizando las labores que mejor se adaptan a sus perfiles.
- Cuidar lo básico. Participar en las encuestas salariales anuales para asegurar la competitividad externa y preguntar a los empleados sobre el programa de beneficios implantado en la empresa para incorporar todos aquellos beneficios considerados como relevantes.
- Invertir en formación relacionada con el liderazgo de la primera línea de supervisores y mandos intermedios.
- Garantizar que las políticas y prácticas son coherentes, flexibles y apoyan las necesidades de cambio de una organización.
- Preguntar (a menudo) a los empleados qué es importante para ellos.
- Dar prioridad al desarrollo del empleado. Invertir en formación interna, externa, mentoring, coaching, etc.
- Diseñar un plan para la introducción de estos conceptos en la empresa.

El cuadro elaborado por Kelly muestra en su columna derecha, ordenadas de mayor a menor repetición entre los encuestados, las respuestas obtenidas de los directores de recursos humanos para que luego las relaciones con las teorías sobre la motivación de Maslow y Herzberg:

Clasificación	Maslow	Herzberg M/H
1. Salarios elevados	Fisiológica	Higiénico
2. Seguridad en el empleo	Seguridad	Higiénico
3. Relación con el jefe inmediato	Sociales y de Estima	Higiénico
4. Oportunidad de progresión profesional	Estima	Motivador
5. Paquete de beneficios por encima de la media	Seguridad	Higiénico
6. Trabajo atractivo y desafiante	Estima	Motivador
7. Relación con los colegas de trabajo	Sociales	Higiénico
8. Reconocimiento de terceros	Estima	Motivador
9. Sentido de logro	Autorrealización	Motivador
10. Lugar de trabajo informal	Sociales	Higiénico

Fuente: Workspan 05/02. Pat Kelly. Comparing Maslow and Herzberg. HR manager's ranking of conditions said to be motivating to employees, compared to Maslow's hierarchy and Herzberg's motivators and hygiene factors.

Por todo ello, es el momento de afirmar que tenemos que abandonar los modelos retributivos clásicos para avanzar en modelos de compensación total que nos permitan conquistar al mejor talento para nuestra organización.

CAPÍTULO 3: DE LA RETRIBUCIÓN CLÁSICA A LA COMPENSACIÓN TOTAL

INTRODUCCIÓN

Con mayor o menor intensidad, a lo largo de la historia, las empresas han afrontado el reto de atraer, motivar y retener a los mejores profesionales y convertir su empresa en el mejor sitio para trabajar. Desde las formas más simples utilizadas siglos atrás hasta las fórmulas más innovadoras que podemos ver en la actualidad la premisa ha sido siempre la misma: tú aporta productividad y resultados a nuestra empresa y nosotros te recompensaremos¹⁴⁸.

En sus formas más simples, la compensación y los beneficios han supuesto pagos en efectivo y con bienes, y todavía lo siguen siendo en muchas ocasiones. El empleado presta un servicio y la empresa le recompensa con dinero y determinados beneficios a cambio.

Tradicionalmente las estructuras salariales estaban diseñadas para que sirvieran a toda la organización. Las estructuras salariales eran simplemente eso –rígidas y estrictas- y los programas de beneficios sociales –si existían- estaban diseñados para dar respuesta a las necesidades de todos los empleados, iguales para toda la plantilla. Es lo que se viene denominado sistemas “café para todos” (en términos anglosajones, *one-size-fits-all*).

En los años 70 y 80, las organizaciones se dieron cuenta que diseñando la estrategia retributiva y los programas de beneficios de forma distinta podrían aportarles soluciones en un marco muy distinto al vivido hasta entonces como consecuencia del cambio en el desarrollo económico global, la aparición de firmas multinacionales en un entorno empresarial mucho más competitivo. Además, los cambios en la composición y roles en las familias típicos de los años 50 y 60, las nuevas legislaciones o el incremento preocupante de los beneficios otorgados hasta la fecha justificaban una revisión de los modelos seguidos hasta la fecha.

La década de los 80 fue clave para las empresas norteamericanas. Fue el año en que Estados Unidos reconoció que las reglas de competencia habían cambiado y que las principales empresas podían enfrentarse a problemas de supervivencia en el futuro por la pérdida de competitividad y productividad.

En 1.983 se decidió organizar la White House Conference on Productivity para la cual, el American Productivity Center preparó un informe con la participación de los máximos responsables en el ámbito de las empresas, sindicatos, mundo académico y gubernamental donde se discutieran los factores de esta pérdida de competitividad y se aportaran recomendaciones.

Las conclusiones se publicaron en el informe *People, Performance, and Pay: A Full Report on the American Productivity Center / American Compensations Association Nacional Survey of Non-Traditional Reward an Human Resource Practices*, liderado por Carla O'Dell con la colaboración de Jerry McAdams¹⁴⁹.

Las principales conclusiones de este informe son:

¹⁴⁸ DELGADO PLANÁS, C.: *Mucho más que salario. La compensación total flexible*. McGraw-Hill/Interamericana, 2.002.

¹⁴⁹ AMERICAN PRODUCTIVITY CENTER y O'DELL, C.: *People, Performance, and Pay: A Full Report on the American Productivity Center / American Compensations Association Nacional Survey of Non-Traditional Reward an Human Resource Practices*. Library of Congress Catalog Card Number 86-727263. 1.987.

- Los sistemas de retribución tradicionalmente se han entendido como una compensación justa, unos beneficios aceptables y unas condiciones de trabajo seguras y saludables donde se reconociera el trabajo bien hecho. Estos elementos son, por supuesto, importantes. Pero en el mundo cambiante en el que vivimos, no son suficientes.
- Con una productividad estancada, una competencia feroz y unos nuevos valores profesionales significa que tenemos que definir sistemas retributivos mucho más amplios de los que teníamos en el pasado.
- Los empleados están demandando más información sobre su trabajo y sobre el negocio, la posibilidad de resolver problemas y participar en la toma de decisiones de la empresa y asegurarles que las medidas encaminadas a incrementar la productividad no les llevará al paro.
- Las empresas están buscando una mayor flexibilidad en las reglas y las asignaciones de trabajo. Las empresas quieren vincular más la retribución al rendimiento.
- Para reconciliar todas estas necesidades los pequeños cambios resultarán insuficientes. Lo que se requiere es un cambio fundamental en la forma de diseñar y dirigir las organizaciones y en la forma de retribuir a los profesionales.
- Los principales asuntos que los sistemas de retribución tendrán que abordar en los próximos años son: compartir la información del negocio con los empleados; prácticas de trabajo participativas; seguridad en el empleo y pagar el desempeño.
- Todos estos asuntos no pueden tener éxito por separado. Pero juntos jugarán un papel muy importante para una mejora de la productividad.

Veámos en el capítulo anterior la incapacidad de los modelos clásicos para gestionar con flexibilidad situaciones como las de tasas de desempleo bajas y la aparición de nuevas profesiones al amparo de la nueva economía.

En España, tuvimos que hacer frente a demandas salariales que desbordaban completamente los modelos de retribución fija establecidos en la mayoría de las empresas. Nuestros esquemas no eran capaces de entender que un técnico no titulado o recién titulado con, por ejemplo, un año de experiencia en seguridad lógica a través de Internet, era un perfil estratégico en cualquier empresa que quisiera desarrollar actividades en la nueva economía. Y aún menos que su retribución se iba a situar por encima de los 60.010 euros (antes, la barrera psicológica de los diez millones de pesetas), algo así como tres veces la retribución de un perfil similar de titulado superior con un año de experiencia, absolutamente inadmisibles y que, además, nos creaba importantes cuestiones de equidad interna en la compañía.

Los primeros pasos fueron sencillos: rompemos los sistemas cerrados de grupos y categorías basados en niveles y puntos y creamos los modelos de grupos profesionales y bandas amplias. Eso nos permitía, al menos, justificar técnicamente la posibilidad de que en el grupo de técnicos existieran salarios desde los 15.025 euros hasta 65.000 ó 70.000. Pero la realidad es mucho más compleja y estos sistemas rápidamente se han visto cuestionados por dos razones:

En primer lugar, la complejidad de su gestión dado que para una correcta aplicación era preciso desarrollar sistemas de medición del desempeño y del desarrollo profesional que permitieran el ajuste dentro de la banda con unos razonables parámetros de equidad interna.

En segundo lugar, rápidamente se perdió la referencia externa, dado que no era fácil tener una información fiable y actualizada de los puestos, especialmente para los más novedosos.

Esta falta de información creó, automáticamente, una situación inflacionista dado que en muchas ocasiones se ha pretendido retener profesionales frente a ofertas simplemente igualándolas y no valorando otros aspectos clave como el proyecto profesional ofrecido, las posibilidades de desarrollo o algo tan sencillo como preocuparse por las verdaderas necesidades del profesional (y bastante menos costoso).

Esta situación no ha concluido con la finalización del ciclo económico alcista. La realidad está aún enquistada en nuestro modelo económico y laboral y, de hecho, todavía se están produciendo tensiones en muchas posiciones críticas y, sobre todo, con profesionales de verdadero talento.

Deberíamos aprender del pasado, pero si reflexionamos un poco podremos ver cómo esta situación no ha sido nueva completamente. Junto a Juan Manuel Cruz¹⁵⁰ comentamos que el final de la década de los 80 y los primeros años de los 90 se produjo una situación muy similar pero restringida a un grupo de profesionales muy concretos dentro del área de sistemas de la información. Determinados especialistas en nuevas plataformas (AS400) y software vinculado a las mismas (los técnicos de soluciones de redes) generaron tensiones en el mercado laboral muy similares a las que se han producido durante este período.

Aprendimos poco de esa experiencia al estar muy acotada en el tiempo y al estar reducida a un grupo muy selecto de profesionales. Con la llegada de la crisis económica de los años 1.992 a 1.994 rápidamente se olvidó la experiencia y volvimos a un mercado de demanda. Ahora nos puede ocurrir algo similar aunque la amplitud y dificultades pasadas nos han exigido modificaciones más profundas de nuestras estrategias retributivas.

3.2. LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

¿Qué organización no está hoy en un proceso de transformación? En los procesos de transformación se busca siempre cambiar los procesos de trabajo, las estructuras organizativas, las estrategias comerciales y tecnológicas y, en ocasiones, hasta los principales directivos. Sin embargo, no siempre se abordan los cambios considerando el impacto en las personas. Y cuando se considera a las personas casi nunca se abordan modificaciones en el sistema retributivo. O dicho de otra forma: si los sistemas de organización son cada vez más flexibles ya que así lo demandan los negocios, ¿por qué nos limitamos a fórmulas de compensación rígidas y obsoletas?

Las organizaciones han cambiado sus estructuras una y otra vez durante los últimos años. Expertos como Don Lowman, director de Towers Perrin, afirma que se han adoptado estructuras más planas y las responsabilidades son más flexibles. A pesar de estos cambios muchas organizaciones continúan aplicando sistemas de retribución pasados de moda: bandas salariales estrechas y limitadas, programas de retribución que continúan premiando valores tradicionales -como el ámbito de responsabilidad o el número de personas a cargo- en lugar de aplicar otros más aplicables a nuestros tiempos -competencias y habilidades-, exceso de dependencia en la retribución dineraria en políticas de motivación y fidelización, etcétera.

¹⁵⁰ CRUZ PALACIOS, J.M. y DELGADO PLANÁS, C.: Retención del talento y nuevos modelos retributivos. Revista Dirección y Progreso de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), número 179. Madrid, 2.001.

Los profesionales quieren trabajar en empresas excepcionales, y el salario y otras fórmulas de compensación es lo que analizan para decidirse a trabajar en ellas. Para Patricia K. Zingheim y Jay R. Schuster¹⁵¹, la retribución puede ser el pedal del acelerador para una empresa que quiera ir rápidamente en su progresión de negocio y en el éxito.

De repente, los sencillos programas de compensación y beneficios del pasado requerían una transformación para reconsiderar las relaciones empresa y empleado. La integración de ambos era la clave, y la compensación y los beneficios serían uno de los elementos más importantes en su unificación.

Esta situación se ha asentado durante la última década. Cada vez más, las empresas son conscientes de que la batalla por el talento, por captar y retener a los mejores profesionales, implica necesariamente al abandono de los sencillos sistemas de compensación y beneficios del pasado e ir a nuevos modelos que le aporten una ventaja competitiva. Estamos en un proceso de cambio, de los modelos de retribución clásicos a la compensación total.

Aparece un nuevo concepto: la Compensación Total (*Total Reward*, en términos anglosajones). Ahora, las organizaciones que entiendan que la compensación total influye en su empresa y a su entorno competitivo y que le permite desplegar algunos factores críticos para su estrategia competitiva serán los claros ganadores en la batalla por el talento.

El título de este capítulo es un homenaje al del libro de John TROPMAN¹⁵², *From Old Pay to Total Compensation*. Observamos continuamente un cambio en la percepción del esfuerzo económico que realiza el accionista por parte del empleado y en la obligación del empleador de buscar nuevas formas, nuevas palancas emocionales, para que su empresa sea el lugar donde quieran trabajar los buenos profesionales.

3.3. INEFICIENCIAS DE LOS MODELOS RETRIBUTIVOS CLÁSICOS

Los modelos clásicos de retribución, consistentes en un salario base, pagos vinculados a la consecución de objetivos, etc., originan una serie de problemas que afectan tanto a la organización como a los empleados y que tienen que ser superados.

A continuación vamos a resumir algunos de los principales inconvenientes que presentan los modelos retributivos clásicos en opinión de empresas, empleados y expertos en compensación y beneficios, teniendo en cuenta el nuevo marco de relaciones laborales que hemos expuesto en el primer capítulo de esta tesis, sin perder de vista los elementos que hemos considerado como críticos a la hora de conquistar a los nuevos profesionales (en cualquiera de su estado en relación con la empresa: atracción, compromiso o vinculación al proyecto empresarial).

Los problemas que podemos detectar en los modelos de retribución, que denominaremos clásicos, podemos dividirlos en una doble clasificación: los que hacen referencia al ámbito del profesional y los meramente técnicos:

¹⁵¹ ZINGHEIM, P.K. y SCHUSTER, J.R.: Pay people right!. Breakthrough reward strategies to create great companies. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, CA, 2.000.

¹⁵² TROPMAN, J.: The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System. Ed. Jossey-Bass. Estados Unidos, Abril, 2.001.

3.3.1. Generalistas e impersonales

Estas son dos consecuencias de un hecho que he expuesto, como introducción, al principio del capítulo.

Los modelos de retribución clásicos son simples en su definición y se circunscriben exclusivamente a la retribución financiera: retribución dineraria y beneficios.

Pero al margen de no gestionar de una forma única todos los elementos críticos que un profesional tendrá en consideración para decidir dónde quiere invertir su capital intelectual (excluyendo, por ejemplo, a los elementos intangibles), los modelos clásicos de retribución son definidos de una forma rígidos e idénticos para los diferentes segmentos de población laboral en la empresa sin tener en cuenta ni las necesidades ni la contribución del profesional.

Estos modelos “café para todos” –expresión muy gráfica de la estructura de estos sistemas- podían haber encajado (con más o menos éxito) en las generaciones anteriores que prestaban sus servicios en el mercado. Los componentes de la generación X, y más aún los recién incorporados al mundo laboral de la generación Y, son conscientes del valor que poseen y demandan un tratamiento personalizado para que la empresa les presente, a cada uno de ellos, de forma individualizada, un proyecto profesional que les permita desarrollarse en los ámbitos laboral y privado.

3.3.2. La visión fragmentada de la retribución

Cuando un empleado es preguntado por su retribución, incluso en ambientes distendidos y familiares, la respuesta generalmente hace referencia única y exclusivamente a la retribución dineraria fija (el sueldo mensual)¹⁵³.

Estas personas no están incluyendo en la cuantía de su retribución cuantías muy significativas, en términos económicos, derivadas de conceptos como el importe de las pagas extras, la retribución variable, el importe de los beneficios que la empresa está asumiendo (ya sea por pacto individual o como consecuencia de la negociación colectiva por lo que respecta a seguros de vida, sistemas de previsión social complementaria que otorgan prestaciones a la jubilación o muchos otros conceptos como las ayudas comida o el uso del teléfono móvil de la empresa para fines particulares).

Tampoco incluirán en la cuantificación de su retribución los servicios contratados por la empresa para ayudar a conciliar mejor su vida personal con la profesional tales como la subvención del coste de la guardería en la empresa o servicios como la tintorería, recogida de documentos, limpieza del hogar, etc. Y podríamos añadir muchas otras cosas, como los horarios flexibles, posibilidad de ir con vestimenta informal si no tenían reuniones con clientes, los cursos de idiomas pagados en la central de la empresa en el extranjero, etc.

Dado que, como hemos visto anteriormente, la satisfacción del empleado vendrá condicionada por su propia personalidad, en nuestra empresa tendremos tantas formas de percibir la compensación como profesionales tengamos. Bajo un prisma de compensación total, muchos empleados incluirán en su paquete retributivo a los elementos intangibles de la retribución tales como las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento o la posibilidad de conciliar, de acuerdo con las expectativas de cada uno, su vida personal con la profesional.

¹⁵³ Este hecho todavía se agrava más cuando muchos empleados responden teniendo en consideración únicamente su retribución mensual neta después de haber practicado la oportuna retención fiscal, es decir, el importe de la nómina que mensualmente le ingresan en su entidad financiera.

Si es justo admitir que la valoración de muchos de los elementos que componen la compensación total es subjetiva, por lo que respecta a la retribución financiera podemos también considerar que el primer y gran culpable de que exista una visión fragmentada de la retribución es la propia empresa.

En muchas empresas no existe una comunicación de la compensación total de los empleados perdiendo la oportunidad de que cada empleado conozca el coste total que por él o ella está realizando la organización lo que puede provocar unas tensiones y una insatisfacción injustificada en términos de competitividad externa, e incluso, de equidad interna dependiendo de las condiciones laborales de una persona o un determinado colectivo dentro de toda la organización.

Las causas pueden ser tantas como empresas analicemos. Muchas, por no considerarlo necesario. Otras, porque no quieren hacerlo por diferentes motivos (por ejemplo, prefieren no comunicar el coste de determinados beneficios para que el empleado no los reclame en un hipotético supuesto de despido a la hora de calcular el importe de la indemnización).

3.3.3. Falta de participación del profesional

Desde el punto de vista del empleado, vincular las revisiones de salarios sólo a la inflación y no a la productividad puede provocar una falta de motivación. Es casi como decirle que el salario lo tiene garantizado sólo por aparecer por la empresa con independencia de cuál sea su contribución al proyecto empresarial.

Como hemos visto anteriormente, todos los estudios realizados encaminados a conocer los factores de atracción y compromiso de los profesionales en las empresas destacan el ansia de los empleados en participar en todas las decisiones empresariales que les afecten. Por ende, es muy importante la participación de los empleados en la estrategia retributiva.

Si imagináramos a un directivo defensor de los modelos de retribución clásicos después de haber leído el párrafo anterior, podríamos escucharle diciendo este comentario: “¿Que quiere que ofrezca a mis empleados la posibilidad de elegir cómo quieren ser retribuidos? Por favor, pero si no podrán hacerlo. ¡Nunca podrán hacerlo! ¡Esto es tarea de profesionales!”¹⁵⁴.

Más adelante, cuando nos adentremos en los sistemas de compensación y beneficios flexibles en las empresas aportaremos nuevos argumentos, además de los citados anteriormente, para demostrar que la participación del profesional en la definición y concreción de la estrategia retributiva ha sido un éxito en miles de empresas de todo el mundo permitiendo al empleado decidir, de forma voluntaria y flexible, cómo quiere percibir sus beneficios y la compensación en su conjunto.

3.3.4. Desvinculación de la evolución del salario a la productividad.

Con este apartado entramos a exponer las críticas de los sistemas de retribución clásicos, desde una perspectiva técnica.

En la cultura de la retribución clásica el salario es una magnitud a la que los empleados tienen el derecho a que se incremente anualmente, de forma automática, sin que su revisión esté sujeta a los resultados de la empresa o a la productividad. Como dice Arraiz¹⁵⁵ en la cultura española “subir inflación es no subir”.

¹⁵⁴ TROPMAN, J. (2.001): *Op. Cit.*

¹⁵⁵ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*

Si analizamos la evolución de los incrementos salariales recogidos en los Convenios Colectivos que afectan a millones de trabajadores en España, o los costes unitarios laborales, en comparación con la evolución del producto interior bruto, la productividad o el índice de precios al consumo durante el período comprendido desde 1.991 hasta 2.001 veremos lo siguiente:

Año	Incremento Salarial Convenios Colectivos	Costes Laborales Unitarios	IPC	PIB	Productividad
1.991	8,0	8,6	5,9	2,5	1,4
1.992	7,3	8,7	5,9	0,9	2,4
1.993	5,5	5,4	4,6	-1,0	1,9
1.994	3,6	0,8	4,7	2,4	2,9
1.995	3,9	2,8	4,7	2,8	0,9
1.996	3,8	3,3	3,6	2,4	1,2
1.997	2,9	1,4	2,0	4,0	0,9
1.998	2,6	2,2	1,8	4,3	0,5
1.999	2,7	2,3	2,3	4,1	0,5
2.000	3,7	2,4	3,4	4,1	1,0
2.001	3,7	4,0	3,6	2,8	0,3

Fuente: Banco de España (Síntesis de Indicadores Económicos:1.1. España. Indicadores Generales).

Por lo general, los Convenios Colectivos vinculan los incrementos salariales a la inflación, más un diferencial, y generalmente incluyen unas cláusulas de revisión en los mismos por si la previsión de inflación es incorrecta. La inflación es el mínimo garantizado con independencia de los resultados empresariales, productividad conseguida, etcétera¹⁵⁶.

Además, con este modelo de retribución cada incremento salarial afecta a la base del sueldo del empleado. Por tanto, las empresas pagan año tras año sobre la base de una realización obtenida en el pasado y que ha quedado consolidada de futuro sin tener en cuenta un incremento paralelo de la productividad durante este período de tiempo.

Por otro lado, dentro de la crítica a la desvinculación del salario a la productividad, debemos advertir de las políticas que realizan algunas empresas respecto a su retribución variable.

Efectivamente, son muchas las empresas que establecen unos teóricos incentivos a corto plazo que se denominan bonus, retribución variable, etc. que en la práctica representan una paga extra más, a añadir a las que puedan existir en cada compañía dado que, pase lo que pase, siempre son abonadas por parte de la empresa y que están perfectamente consolidadas para el empleado. Sin embargo, a la hora de negociar o de compararse con otras personas, esta paga extra no la incluyen dentro de "su" paquete retributivo.

Otras empresas, por el contrario, comunican la retribución variable al empleado como parte de su retribución fija cuando, en la práctica, no tienen asegurada la percepción del 100 por 100 de esta retribución al estar vinculada a unos objetivos difíciles de conseguir. Analizaremos en mayor profundidad este aspecto al analizar el elemento corrector δ en mi formulación de la Compensación Total Flexible, del capítulo siguiente.

¹⁵⁶ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*

Otra situación negativa que se produce en algunas empresas en relación con la retribución variable es la falta de objetividad a la hora de determinar, una vez finalizado el período de vigencia, los criterios para asignar una cuantía determinada al rendimiento realizado. Obviamente, es igual de criticable la aplicación de métodos más laxos o más restrictivos para su cuantificación, pero lo que sí es verdaderamente desmotivador es la falta de equidad interna en su aplicación, pudiendo primar de igual forma a personas con actitudes y resultados muy distintos para la organización durante ese período.

3.3.6. Deslizamientos no deseables.

Podía haber incluido los deslizamientos en el apartado anterior ya que suponen un coste para la empresa sin que tengan, necesariamente, un reflejo automático en la productividad del empleado. Sin embargo, he considerado más oportuno dedicarle un apartado exclusivo dada la importancia económica y el peso que tiene la antigüedad en coste total del empleado.

El refrán español “La antigüedad es un grado” tiene todavía un reflejo económico muy importante en muchos Convenios Colectivos. Y más ahora donde los incrementos salariales anuales, gracias a un mayor control de la inflación, son menos significativos cuantitativamente en comparación con los pluses de antigüedad.

Una puntualización. Algunos expertos incluyen los costes de los sistemas de previsión social promovidos desde la empresa, ya sea contribuciones a planes de pensiones o aportaciones a seguros colectivos de ahorro, dentro de esta familia de conceptos ‘deslizables y no deseables’ por el incremento automático de los costes laborales sin contraprestación directa, en términos de productividad, como consecuencia de incrementos salariales.

Modestamente, no comparto estas opiniones al considerar que las contribuciones a los sistemas de previsión empresarial son un salario diferido y devengado, fruto de la decisión (individual o colectiva) de aplazar la percepción de determinadas retribuciones en el tiempo con un ánimo finalista muy concreto, sin perjuicio de la existencia de otros acuerdos que pretenden fidelizar al empleado en la empresa a través de la promesa de determinadas prestaciones complementarias a la Seguridad Social como, por ejemplo, los seguros colectivos de ahorro donde no se traslada la titularidad de los recursos económicos al empleado hasta transcurrido un determinado número de años o reconociéndole sólo las prestaciones si profesional está en activo en la compañía en el momento de la producción de la contingencia.

Veamos un ejemplo numérico de cómo pueden afectar estos sistemas de previsión social en el encarecimiento de los costes laborales de un trabajador:

Imaginemos el caso de un empleado que ingresa en una empresa a los 25 años con un salario base de 18.000 euros. En su Convenio Colectivo tiene reconocido un plus por antigüedad igual al 5 por 100 del salario base por cada trienio devengado en la compañía y además unas aportaciones a un plan de pensiones por una cuantía igual al 2 por 100 del total de percepciones dinerarias recibidas en el ejercicio. Supongamos unos incrementos salariales son del 2,5 por 100 anuales sobre el salario base.

Edad	Salario Base	Plus Antigüedad		Aportación al Plan de Pensiones			Salario Real	Incremento Real
		Euros	Trienios	Salario Base	Antigüedad	TOTAL		
25	18.000	0	0	360	0	360	18.360	-
26	18.450	0	0	369	0	369	18.819	2,5%
27	18.912	0	0	378	0	378	19.290	2,5%
28	19.384	969	1	388	19	407	20.742	7,5%
31	20.875	2.087	2	417	42	459	23.382	7,3%
34	22.480	3.372	3	450	67	517	26.305	7,1%
37	24.208	4.842	4	484	97	581	29.538	6,9%
40	26.070	6.517	5	521	130	652	33.114	6,7%
43	28.074	8.422	6	561	168	730	37.064	6,5%
46	30.233	10.582	7	605	212	816	41.426	6,4%
49	32.558	13.023	8	651	260	912	46.240	6,2%
52	35.061	15.777	9	701	316	1.017	51.549	6,1%
55	37.757	18.878	10	755	378	1.133	57.400	6,0%
58	40.660	22.363	11	813	447	1.260	63.847	5,9%
61	43.786	26.272	12	876	525	1.401	70.946	5,8%
64	47.153	30.650	13	943	613	1.556	78.759	5,7%

Fuente propia.

Como podemos observar en la tabla, la retribución del primer año de trabajo de este empleado, entre fija y diferida, asciende a 18.360 euros. Hasta el cumplimiento del primer trienio, el incremento de su retribución es del 2,5 por 100, año tras año, se aplica por igual al salario base como a las contribuciones al Plan de Pensiones del sistema de empleo.

A la edad de 28 años cumple tres años de antigüedad en la empresa por lo que añade a su retribución anual un plus de 969 euros, que recibe en efectivo, y una contribución superior al plan de pensiones derivada de este concepto por un importe de 19 euros más. Es decir, el incremento de la retribución total de este empleado en su tercer año en la compañía ha sido del 7,5 por 100.

Del cuadro también se extraen las siguientes conclusiones:

Con el primer trienio devengado, a los 28 años, el 95,32 por 100 de la retribución del empleado corresponde al salario base y a la aportación al plan de pensiones correspondiente al salario base. El 4,68 por 100 restante corresponde al plus de antigüedad y su reflejo en el plan de pensiones.

$$(19.384 * (1+0,02)) / 20.742 = 95,32\% \quad (\text{Salario Base} + 2 \text{ por } 100 \text{ del Salario Base}) / \text{Retribución Total}$$

La proporción del salario base y la aportación al plan de pensiones por este concepto en relación con la retribución total va reduciéndose con el paso de los años de forma drástica:

- A los 40 años de edad, representará el 80 por 100 de la retribución total.
- A los 52 años, el 69 por 100,
- A los 58 años, el 65 por 100, y
- En el momento de jubilarse, a los 65 años, el 60 por 100.

En cualquier caso es importante destacar que existe una gran cultura en las empresas, de la que no son ajenas las compañías españolas, a premiar la vinculación y la antigüedad en las empresas.

Dentro de los Convenios Colectivos podemos observar como existen, muy a menudo, otras formas de retribuir la permanencia distintas a los pluses de antigüedad analizados hasta ahora.

En varios momentos, en los que se cumplen cinco, diez, veinticinco o cincuenta años desde la fecha de ingreso en la empresa se entrega a los empleados algunos recuerdos para rememorar esta vinculación: la estilográfica, la bandeja de plata, la insignia de oro, el reloj, etc..

En la práctica, algunas empresas tienen problemas por no tener en cuenta estos deslizamientos en el salario total del empleado al incrementar el sueldo de una persona.

Imaginemos el caso de un responsable de área que acude a la dirección de recursos humanos para comunicar que, de acuerdo con el presupuesto que tiene asignado para gastos de personal extraordinarios, ha decidido incrementar la retribución de un empleado subiéndole el salario base un 10 por 100, es decir, en 2.087 euros. El problema se plantea cuando se le explica que ha superado el presupuesto asignado por las implicaciones que esta subida del salario base han tenido sobre los pluses de antigüedad devengados y las contribuciones al plan de pensiones (sin contar el efecto que esta subida del salario base pudiese haber tenido en su retribución variable al estar normalmente fijada como un porcentaje del salario fijo).

Numéricamente, el supuesto es el siguiente. El salario base de este empleado es de 20.875 euros. Además tiene devengados dos trienios de antigüedad por los que percibe un 10 por 100 del salario base (2 veces 5 por 100) y recibe unas aportaciones al plan de pensiones de 459 euros, un 2 por 100 de su retribución total. Un incremento del 10 por 100 del salario base supone un coste adicional de 2.087 euros. Esta subida aumenta los pluses por antigüedad en 209 euros y en 46 más la contribución empresarial al sistema de previsión social complementario. En conclusión, la subida total ha sido de 2.342 euros (un 11,2 por 100 sobre el salario base) y no el 10 por 100 que se ajustaba a presupuesto.

Querría matizar, antes de abandonar este apartado, mi posición sobre la posibilidad de retribuir la antigüedad en las empresas. En mi opinión la antigüedad supone, en la mayoría de las ocasiones, unos mayores conocimientos y experiencia que puede servir de gran utilidad a las demás personas de la organización y que, por lo tanto, sí van a tener una repercusión directa sobre la calidad y productividad.

Sin embargo, considero que esta experiencia acreditada debe ser recompensada individualmente a cada persona, no por la mera antigüedad sino que por los conocimientos y mayor productividad que esta persona aporta. Es decir, en lugar de incluir en los Convenios Colectivos pluses de antigüedad aplicables automáticamente a todos los profesionales, se deberían prever formas de retribuir la aportación individual por los conocimientos, habilidades y experiencia de estas personas.

Además, pagar la antigüedad sin que exista una mayor productividad, resulta tremendamente injusto para los jóvenes que acceden al mercado de trabajo y tienen una retribución muy inferior con una altísima cualificación. Esta situación, además de odiosa, podrá suponer un problema mayor para la empresa cuando la situación sea insostenible y exista un grave problema de inequidad interna.

3.3.6. Bandas salariales ineficaces

Pese a la existencia de bandas salariales amplias adoptadas para dar cabida a las diferencias casi inexplicables en el mercado, como hemos comentado antes con relación a la aparición de nuevas profesiones bajo el paraguas de la nueva economía, éstas se han demostrado ineficaces en ocasiones.

En un momento determinado los incrementos salariales de un empleado pueden verse topados como consecuencia de haber llegado al límite máximo de retribución. La empresa, como tiene que subirle el sueldo, ha optado en ocasiones por moverle a una clasificación profesional superior sin que realmente hayan cambiado las funciones y responsabilidades de esta persona dentro de la organización¹⁵⁷.

3.4. LOS PRINCIPIOS DEL NUEVO MODELO DE RETRIBUCIÓN

Se avecinan muchos cambios en el horizonte. Se han hecho comunes expresiones como retribución variable, bandas salariales, planes de retribución flexibles, oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional, etc. Los nuevos sistemas retributivos van adquiriendo nuevos nombres tales como retribución no tradicional, estrategias de retribución alternativas, salarios contemporáneos, etc.

Hemos demostrado que la retribución clásica no puede funcionar en un entorno absolutamente cambiado y cambiante, donde prima la individualización, la personalización, la flexibilidad y su dinamismo.

La retribución clásica está basada, a pesar de estar encaminada a premiar el rendimiento, en la tenencia, en el ejercicio del derecho y en la equidad interna. Por el contrario, las nuevas prácticas retributivas ayudan desde una asociación positiva unir el rendimiento del empleado con la organización y poder premiar a los empleados aquellos éxitos conseguidos individualmente y los de la organización.

La compensación tiene que estar alineada con los objetivos de negocio y con la cultura deseada. Y, lógicamente, todos los elementos de la compensación deben apoyar ambas cosas.

Viéndolo desde la perspectiva de la compensación total, los nuevos modelos retributivos aseguran una mayor eficiencia en el uso de los componentes que confirman la retribución clásica: el salario base, los incentivos a corto plazo y los beneficios.

El salario y los beneficios son necesarios pero no suficientes para definir un modelo de compensación. La compensación total, a la que dedicaremos el siguiente capítulo, incluye más variables que las incluidas en los sistemas de retribución clásicos.

Modifica la idea de que la compensación es un elemento dirigido por la empresa a posicionarlo como un elemento dirigido y conducido por el profesional. El empleado pasa de ser el destinatario de la retribución a ser un cliente de la compensación. Y como los todos los clientes, el profesional deberá tomar sus decisiones.

Las estrategias de negocio dependen cada vez más de las personas, es decir, se concentran más en la satisfacción del cliente y en la innovación que en la gestión de costes.

¹⁵⁷ Tropman denomina este problema como "Increases cap out", algo así como que los incrementos catapultan hacia fuera.

La prioridad número uno en la agenda de las direcciones de recursos humanos sigue siendo atraer y retener a empleados clave¹⁵⁸. ¿Qué tendremos que hacer para retener a los mejores profesionales en un mercado que favorezca la oferta? Las empresas con más éxito tratan de gestionar su coste evitando reducciones de personal y enfocándose en el compromiso de sus empleados. Teniendo que enfrentarse a dos retos tan importantes como la gestión de costes y la retención de empleados las organizaciones tendrán que ser más estratégicas en el diseño de su sistema de compensaciones, concentrándose en aspectos como segmentar la fuerza laboral según su rendimiento, diseñar planes de compensación personalizados para estos grupos y dotar de más retribución variable en el “mix” de la compensación.

No hay reglas fijas ni uniformes, aplicables a todo tipo de empresas y profesionales, pero sí podemos indicar unos principios prácticos, cuya aplicación facilitará al gestor de recursos humanos la orientación de un programa de compensación total.

Con la aportación de Mario Lara¹⁵⁹ apunto los siguientes principios:

3.4.1. Principio de Competitividad

En un mercado laboral con fuerte tensión entre oferta y demanda la referencia externa supone una necesidad obligada a la hora de configurar de forma atractiva la política retributiva. La competitividad permite, utilizando términos deportivos, entrar en el campo de juego y disputar el partido.

Pero competitividad, en un sentido amplio, supone considerar al menos tres variables:

- Niveles retributivos en línea con lo que las empresas del sector y entorno están dispuestas a ofrecer, en un cómputo de compensación total.
- Competitividad en cuanto al mix de retribución variable y retribución fija, así como la potencialidad y nivel de exigencia o dificultad de la primera y, finalmente,
- Competitividad en cuanto a la diversificación del paquete retributivo.

3.4.2. Principio de Personalización

En un entorno profesional donde el empleado es el portador de valor hacia las compañías, éstas han dejado de contratar “ocupantes” para contratar personas capaces de aprender con rapidez y adaptarse a un entorno flexible y en rápida evolución.

Por este motivo, cada empleado debe ser individualmente considerado en los elementos que consideremos importantes par producir el mayor efecto particular en cuanto a su motivación y fidelización al proyecto empresarial (y en la atracción, para las personas que todavía están fuera de la organización).

Volviendo a los términos deportivos, asegurará, no solo jugar el partido, sino que, sobre todo, jugar para ganar. La empresa se convertirá en el “*employer of choice*”.

¹⁵⁸ PÉREZ-MENÉNDEZ, M.: *Nuevos desafíos en desempeño y compensación: alineando contribución y resultados*. Artículo publicado en la revista Capital Humano nº 175, marzo de 2.004.

¹⁵⁹ LARA SANZ, M. y DELGADO PLANÁS, C.: *La compensación total: una nueva frontera en la gestión de recursos humanos*. Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), número 16. Madrid, 2.001.

En este sentido las empresas deben considerar, no sólo como los beneficios aquellos que ofrecen para cubrir las necesidades personales y familiares del profesional (¿tiene sentido que tenga un seguro de vida con grandísimas coberturas para un joven, soltero y sin hijos?) sino que también que facilitadores de vida (en términos anglosajones, *on-site amenities*), tales como lavanderías, gimnasios, guarderías, etc., pueden proporcionar para facilitar la compatibilidad entre la vida profesional y la vida personal. O además, en cómo podemos dar respuesta a las necesidades de desarrollo profesional que puede desactualizar al empleado o reducir su empleabilidad si no tiene acceso a las mejores experiencias, proyectos y oportunidades.

3.4.3. Principio de Creación de Valor

Desarrollar un enfoque de compensación total requiere un importante esfuerzo económico, de tiempo y de gestión por parte de las empresas. Por este motivo, empresarialmente, debe estar justificado el nuevo enfoque de gestión de las compensaciones por unos resultados alineados con los intereses de los accionistas.

Este principio tiene su mayor virtualidad en la potenciación de los elementos retributivos a largo plazo y de mayor riesgo. Si nuestro proyecto empresarial tiene un horizonte en el medio o largo plazo, y su nivel de riesgo es elevado (como por ejemplo, las dot.com en el pasado) no se justifica que los elementos de compensación tengan un enfoque a corto plazo y con un bajo riesgo retributivo.

Estrategia empresarial y estrategia retributiva tienen que estar claramente alineadas si tenemos en cuenta que la compensación no es más que una herramienta para apoyar una estrategia previamente definida.

En este punto, hay que romper una lanza a favor de aquellos elementos retributivos a medio y largo plazo que, no solamente una recompensa a la mera pertenencia, al estar prácticamente garantizados niveles de incentivos elevados, sino que además, están realmente apalancado en indicadores de gestión claramente representativos del valor creado para el accionista (como por ejemplo, el beneficio económico que al resultado financiero contable descuenta el coste del capital invertido). En el marco de unos incentivos a largo plazo se debe incrementar la vigilancia de los Consejos y de los accionistas, y la ética profesional de los gestores para no convertir estos potentes instrumentos de gestión en meros sistemas de justificación y reparto de niveles de retribución superiores.

3.4.4. Principio de Proyecto Empresarial

Finalmente, el enfoque de compensación total debe contener un cuarto ingrediente para que el cocktail sea efectivo: que se desenvuelva dentro del marco de un proyecto empresarial atractivo.

Este aspecto que puede parecer una frase hecha es especialmente importante en un entorno empresarialmente sometido a muchos cambios, con nuevos actores que están surgiendo en algunos sectores.

¿Cuánto vale desde un punto de vista salarial estar en un proyecto sólido y estable frente a un proyecto recién nacido y de alto riesgo? Contestar a esta pregunta es complejo, pero no cabe duda que un elevado número de respuestas sería del mismo sentido: cambiarían una parte significativa de su retribución por estar en un proyecto atractivo y sólido.

Pero la atraktividad de un proyecto empresarial también está condicionado por cómo el entorno profesional de cada empleado le permite asumir responsabilidades, la estructura no limita su desarrollo, el clima es propicio, el estilo de dirección es participativo y abierto, es posible tomar parte de estos proyectos y actividades diferentes, se trabaja en equipo, la comunicación es fluida, etc.

Sin este cuarto ingrediente, conseguir el efecto de captación, motivación y fidelización de los mejores profesionales puede ser un reto inalcanzable porque, aunque con altas retribuciones y beneficios, los profesionales que se incorporen al proyecto, conscientes del riesgo y su baja atraktividad, se mantendrían en él con criterios especuladores y cortoplacistas. Son los elementos intangibles de la retribución.

CAPÍTULO 4: LA COMPENSACIÓN TOTAL

4.1. CONCEPTO

La compensación total (en términos anglosajones, *total reward*) es simple en su concepto y muy compleja en su ejecución. Pero podemos estar seguros de que aquellas empresas que entiendan que el concepto de compensación total afecta a su organización y a su entorno competitivo –y desplegar factores críticos para su ventaja estratégica- serán los claros ganadores en la batalla por el talento¹⁶⁰.

Por compensación total entendemos como todo aquello que percibe un empleado, o candidato a serlo, como contraprestación a su contribución a la empresa. Es decir, los argumentos que le harán decidir por ir a trabajar y continuar prestando sus servicios en una compañía o tomar la decisión de invertir su capital intelectual con otros competidores.

Una de las notas fundamentales que se derivan de esta definición es que hablamos de percepciones subjetivas individualizadas. Dicho en otras palabras, cada profesional es único y tendremos que ofrecerle un proyecto empresarial suficientemente atractivo y exclusivo para él, muy lejos de las clásicas aproximaciones generalistas o del “café para todos” (en términos anglosajones, *one-size-fits-all*).

4.2. ALGUNAS DEFINICIONES

Todas las definiciones realizadas sobre la compensación total son muy similares en el fondo de sus planteamientos aunque son presentadas de forma diferente:

4.2.1. Los tres elementos de WorlatWork

La *American Compensation Association*, luego denominada *WorldatWork*, acuñó el concepto compensación total (*total reward*) en los términos que hemos expuesto anteriormente.

Según la asociación *WorldatWork*, la compensación total está formada por tres elementos fundamentales:

- La compensación, entendida como la retribución dineraria directa,
- Los beneficios, o retribución dineraria indirecta, y
- Los intangibles (traducción liberal del término anglosajón, de *The Work Experience*).

Estos tres elementos están íntimamente ligados entre sí y estarán condicionados por las influencias internas, propias de la organización, así como por las externas a la empresa (mercado, competencia, regulación, etc.).

La compensación y los beneficios son dos de los elementos fundamentales de la compensación total. En todas las organizaciones, existe un cierto solapamiento de estos componentes. El grado de solape depende de la cultura organizativa y del diseño que se haya programado para conseguirlo. Aunque cada área tiene un campo de conocimiento separado, la conjunción de ambas puede tener un impacto muy importante en términos de ventaja estratégica.

¹⁶⁰ WORLDATWORK: *What is total rewards*. Para más información consultar www.worldatwork.org

La compensación¹⁶¹ incluye tanto el salario fijo (retribución base y complementos) y la retribución variable a corto y a largo plazo (comisiones, bonos, incentivos, acciones, etc.) y nos permitirá atraer, motivar y retener a los profesionales necesarios para conseguir sus objetivos.

Los beneficios¹⁶² están formados principalmente por dos elementos, según los autores:

- Por un lado, los programas de protección de rentas que tiene como misión garantizar unos ingresos al profesional ante determinadas contingencias como la jubilación, invalidez o fallecimiento (incluye tanto los sistemas privados voluntarios como la Seguridad Social obligatoria).
- Por otro lado, estarían todas aquellas prestaciones asumidas por la empresa por el tiempo no trabajado por el profesional. En este grupo se diferencia entre las prestaciones percibidas en el trabajo (descansos, programas de formación, etc.) y las percibidas fuera del puesto de trabajo (vacaciones, fiestas, salidas por temas particulares, etc.).

El tercer componente de la compensación total son los elementos intangibles de la empresa, que se solapan a los dos anteriores. El *work experience* incluye muchos elementos de la retribución que son muy importantes para la organización y sus profesionales pero que muchas veces son menos perceptibles.

Y mientras que han existido en las organizaciones, los elementos intangibles no han recibido tradicionalmente la atención que merecían por su importancia en el objetivo de captar, motivar y retener a los mejores profesionales. Los estudios más recientes demuestran claramente que los profesionales valoran enormemente estos elementos intangibles de las organizaciones.

Los cinco elementos intangibles que identifica la organización *WorldatWork* son:

- Reconocimiento y aprecio, que se identifica con premios por los logros conseguidos, comentarios y respuestas, etc.
- Equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, con programas familiares, programas de asesoramiento financiero y sanitario, servicios orientados a la comodidad del profesional, etc.
- Cultura, identificada en el liderazgo, diversidad, oportunidades de innovación, nivel de comunicación con los profesionales, etc.
- Desarrollo, en oportunidades formativas, coaching, mentoring, feedback, oportunidades de desarrollo profesional, etc., y
- Entorno, en relación con el trabajo (contenido, variedad, contexto, herramientas, etc.), con el puesto de trabajo (entorno físico) y con la compañía (productos, mercados, liderazgo, etc.).

Cada uno de los elementos intangibles de la organización debe ser tomado en cuenta a la hora de analizar por qué razón un empleado quiere trabajar para nuestra organización.

WorldatWork afirma que el impacto de todos los elementos de la compensación total (compensación, beneficios e intangibles), juntos, es muy superior que el impacto que puede representar cada uno de ellos de forma individual.

¹⁶¹ CLAMPITT, W.H. y POTEPA, J.: Employee Compensation Basics. Developing the Direct Pay Component of Total Compensation. Building Blocks. WorldatWork, 1.994.

¹⁶² McCAFFERY, R.M. y HARVEY, R.A.: Employee Benefits Basics. Developing the Benefits Component of Total Rewards. Building Blocks. WorldatWorld, 1.993.

Como hemos mencionado antes, estos tres elementos no actúan aislados. Se solapan, tienen repercusiones entre sí, crean sinergias y en ocasiones están integrados. Juntos ayudan a conducir la organización. Y aquí esta la clave: su impacto conjunto puede variar de forma dramática. Especialmente en un entorno competitivo que cambia a gran velocidad.

Existen dos elementos fundamentales que se solapan al modelo de compensación total:

Por un lado, las influencias internas, como la ideología empresarial, los fondos disponibles, la cultura organizativa de la compañía y la conducta deseada, la estrategia de negocio, etc. Por otro, las influencias externas, tales como la evolución de la economía, el entorno empresarial global, legislación, sindicatos, etc.

Mientras que existen influencias comunes para todos los negocios y determinados sectores de la economía, cada organización tiene circunstancias especiales que influirán en sus decisiones relacionadas con la compensación total. Identificarlas y gestionarlas correctamente será lo que otorgue a la empresa la ventaja competitiva en relación con otras empresas.

4.2.2. Los cuatro elementos de Zingheim y Schuster

Para estos expertos la compensación total en una empresa está formada por cuatro componentes que están directamente relacionados y ensamblados entre sí: el crecimiento individual, un futuro convincente, la retribución total y un puesto de trabajo positivo.

Dos de ellos, retribución total y un puesto de trabajo positivo son la base porque como las personas están pagadas y cómo ven el entorno de trabajo son esenciales para atraer y retener a los profesionales. No obstante, estos dos componentes no serán suficientes en momentos de una fuerte competencia, exigencias de una mayor rentabilidad y cuando las empresas deben entender el valor que los profesionales aportan a la empresa. Las empresas deberán aportar también el elemento del crecimiento individual para hacer a sus profesionales más valiosos y el de un futuro convincente, para demostrar a los profesionales que todavía tienen oportunidades para continuar aportando valor a la compañía.

<p style="text-align: center;">CRECIMIENTO INDIVIDUAL</p> <p style="text-align: center;">Inversión en las personas Desarrollo y formación Gestión del rendimiento Mejora de la carrera profesional</p>	<p style="text-align: center;">FUTURO CONVINCENTE</p> <p style="text-align: center;">Visión y valores Crecimiento y éxito de la compañía Imagen y reputación de la compañía Stakeholdership Win-win en el tiempo</p>
<p style="text-align: center;">RETRIBUCIÓN TOTAL</p> <p style="text-align: center;">Salario Base Retribución Variable, incluidas las acciones Beneficios Sociales Reconocimiento</p>	<p style="text-align: center;">PUESTO DE TRABAJO POSITIVO</p> <p style="text-align: center;">Enfocado en las personas Compañeros El trabajo en sí mismo Participación Confianza y compromiso Comunicaciones abiertas</p>

El crecimiento individual es el primer componente de la compensación total. Los profesionales quieren crecer, aprender y convertirse en valores crecientes. Esto provoca que:

- Exista la creencia de que invirtiendo en las personas se le da a la compañía una ventaja duradera.
- Haciendo el desarrollo y la formación activa y continuada.
- Midiendo y gestionando el rendimiento de forma efectiva
- Aportando oportunidades interesantes en la carrera del profesional.

En relación con el futuro convincente podríamos ampliar que las personas que prestan sus servicios en grandes compañías necesitan también una visión del futuro del cual son un elemento esencial. Este elemento implica la necesidad de desarrollar los medios para que los profesionales tengan intereses en el resultado del proyecto y quieran que la compañía sea próspera, creando un entorno de trabajo que permita una clara situación de ganar- ganar por las dos partes en un período prolongado de tiempo y donde los profesionales se sientan orgullosos de pertenecer a esta organización.

La retribución total, en todos y cada uno de sus componentes, debe ser atractiva, positiva y ser un elemento de distinción de la compañía. Para los autores, la retribución total toma como base los seis principios retributivos que detallamos a continuación:

1. Crear una experiencia retributiva positiva y natural.

Los responsables deben comunicar y educar a los profesionales en las razones por las que se introducen cambios retributivos y los beneficios que representarán para ellos y para la empresa. Implicar a los profesionales en los procesos de cambio para obtener su aceptación y compromiso.

2. Alinear la retribución con los objetivos de negocio para conseguir una asociación beneficiosa para las dos partes.

Tanto la empresa como los profesionales tienen que beneficiarse de esta relación. Las personas que contribuyen a conseguir los objetivos empresariales tienen que beneficiarse de haberlo conseguido. Para garantizar un equilibrio en la asociación del ganar-ganar, la empresa debe aportar una dirección clara, los profesionales tienen que seguir aportando un valor que la empresa les recompensará.

3. Ampliar el horizonte de los profesionales.

Implicar a las personas en ampliar su horizonte para enseñarles como ellos influyen en los resultados de sus grupos, de sus divisiones y de la compañía. Comprometer a las personas en entender cómo afecta a los clientes su forma de hacer y cómo ellos pueden adaptarse a las necesidades de los clientes.

4. Integrar la retribución.

Utilicemos cada una de las formas diferentes de retribución para conseguir nuestros objetivos. Demos un paso atrás y tengamos una visión global de la compensación total cuando diseñemos nuestra estrategia retributiva. Consigamos un mejor pacto con nuestros profesionales individualmente a través de la compensación total.

5. Retribuyamos el valor presente de nuestros profesionales a través de la retribución fija.

El salario fijo, o salario base, sirve para retribuir tres dimensiones de cada individuo: las habilidades y competencias necesitadas por la compañía y desplegadas por el profesional para la realización de los resultados; el

rendimiento constante del profesional en el tiempo y; el valor relativo de cada profesional en el mercado de trabajo.

6. Recompensemos los resultados a través de la retribución variable.

La compañía necesita resultados para satisfacer las necesidades de los accionistas y poder presentarles un futuro convincente. Retribuyendo a los empleados por el cumplimiento de resultados, la retribución variable (ya sea en efectivo o a través de acciones) crea una relación positiva que beneficia a ambos compartiendo los éxitos conseguidos. La retribución variable es la fórmula, dentro de todos los elementos que forman la compensación total, que mejor permite premiar los resultados al ser ágil, flexible, adaptable, que hace reaccionar y que nos permite centrarnos en las claves del éxito.

Las personas en las grandes compañías son positivas y aportan valor a la empresa porque ésta cree que ellos son importantes. Esto implica la necesidad de tener un equipo de líderes efectivo que de ejemplo entre los demás, trabajando de forma conjunta con otros profesionales haciendo que el trabajo sea atractivo e interesante. Ello significa crear una atmósfera de confianza y compromiso que mantenga a los profesionales comprometidos, a través de una comunicación efectiva y participativa.

Para Zingheim y Schuster, la estrategia o filosofía de compensación total de una empresa describe los principios fundamentales y los parámetros sobre los que se ha diseñado la retribución de la organización. Los responsables de las empresas deberían tener en cuenta los seis principios retributivos en el momento del desarrollo de la estrategia retributiva.

4.2.3. La ecuación de Tropman: The New New Pay

John E. Tropman desarrolla en su libro, *The Compensation Solution*¹⁶³, el concepto de lo que él ha venido a denominar *The New New Pay*, ampliando la expresión utilizada por Jay Schuster y Patricia Zingheim en su libro *The New Pay*¹⁶⁴ en 1.992.

La *New New Pay* puede expresarse en una ecuación con diez variables. La ecuación está basada en los estudios realizados por Tropman en la University of Michigan Business School preguntando a docenas de estudiantes del master en dirección de empresas con relación a cómo desearía que fuese la empresa donde fueran a trabajar.

Estas diez variables representan el paquete retributivo que está en la mente de todos nosotros, de forma implícita. Según Tropman su contribución es la de ordenar estos elementos para que pueda trabajarse con ellos de forma efectiva.

La ecuación de la compensación total es la siguiente:

$$TC = (BP+AP+IP) + (WP+PP) + (OA+OG) + (PI+QL) + X$$

Donde:

TC *Total compensation*, es igual a compensación total,

BP *Base pay*, es el salario del profesional,

¹⁶³ TROPMAN, J.: *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. Ed. Jossey-Bass. Estados Unidos, Abril, 2.001.

¹⁶⁴ SCHUSTER J. y ZINGHEIM, P.: *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, CA, 1.992.

- AP *Augmented pay*, es la retribución variable, los incentivos monetarios,
- IP *Indirect pay*, son los beneficios sociales,
- WP *Work-pay*, es el coste de los equipos pagados por la empresa, como los uniformes, etc.,
- PP *Perks-pay*, son los beneficios especiales, tales como descuentos en los productos de la compañía,
- OA *Opportunity for advancement*, crecimiento profesional e incremento de responsabilidades,
- OG *Opportunity for growth*, a través de la formación (ya sea externa o interna),
- PI *Psychic income*, las mejoras emocionales derivadas del trabajo en si mismo y del entorno,
- QL *Quality of life*, como el lugar de trabajo cercano al domicilio, horario flexible, guardería, etc.,
- X Cualquier elemento que un empleado quiera que la empresa le pueda facilitar, como por ejemplo, ¿puedo traer a mi perro al trabajo?

Con este planteamiento se acuña un concepto novedoso: la compensación a la carta o compensación menú (*cafeteria compensation*) que no conviene confundir con otras expresión muy similar y que hace referencia a los sistemas de gestión de los beneficios a la carta (*cafeteria benefit programs*, *cafeteria plans*, o el plan de beneficios flexibles).

4.2.4. Otros planteamientos

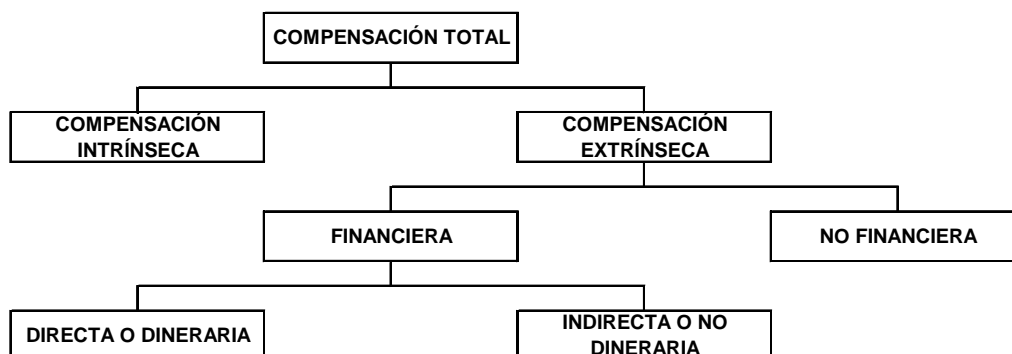
Cualquiera de las tres explicaciones anteriores nos es útil para entender el alcance y amplitud del término compensación total y la vigencia del mismo para hacer que nuestras empresas sean más atractivas a los ojos de los profesionales. Todos ellos coinciden en resaltar que la compensación es algo que va mucho más allá del salario, los beneficios y el bonus.

Valoro muy positivamente todas las teorías expuestas en el apartado anterior. A *WorldatWork*, por su simplicidad de su planteamiento, por su facilidad de comprensión. De Zingheim y Shuster aprecio la existencia de una prelación temporal entre los cuatro elementos que configuran la compensación total y sus principios retributivos. De Tropman, su interés en formular y ordenar cuidadosamente diferentes aspectos retributivos poniendo especial énfasis en las percepciones subjetivas de los empleados, que podrían quedar minimizadas en otros modelos.

Una crítica común a los tres planteamientos analizados podría justificarse por el hecho de dar prácticamente el mismo valor a todos los elementos que forman la compensación total cuando los profesionales no los valoran por igual. *WorldatWork* sitúa en la misma órbita, y con el mismo peso, a la compensación, los beneficios y los intangibles. Lo mismo hacen Zingheim y Shuster con sus cuatro elementos. Y la ecuación que explica *The New New Pay* incorpora a todos los elementos de Tropman sin que exista una ponderación mayor de alguno de ellos en detrimento de los demás.

Existen todavía algunas otras formas de ordenar el paquete total de contraprestaciones que la empresa pone a disposición del profesional.

Es bastante común reordenar todos los conceptos analizados más arriba encuadrándolos en retribuciones intrínsecas o extrínsecas, retribuciones financieras y no financieras o retribuciones directas o indirectas, ordenadas de acuerdo al siguiente árbol:



Entendemos por retribución financiera aquella parte de la compensación total, extrínseca, que tiene un valor que se puede cuantificar de forma monetaria, bien sea de forma directa o dineraria, o de forma indirecta o no dineraria. En el primer grupo estaríamos hablando del salario, del bono anual, los incentivos a largo plazo, etc. Algunas formas de la retribución financiera indirecta, o no dineraria, son todas las formas de beneficios, la entrega de acciones u opciones sobre acciones, servicios al empleado, etc.

En el lado opuesto del árbol encontramos la retribución no financiera. Ésta es toda aquella retribución extrínseca que no tiene un valor monetario o que no se pueden comprar en el mercado. Por ejemplo, la disponibilidad de un horario flexible, la posibilidad de realizar el trabajo desde el hogar, la formación, los programas de reconocimiento, la posibilidad de personalizar la retribución, etc.

4.3. COMPENSACIÓN TOTAL FLEXIBLE

Algunos ejecutivos manifiestan que la compensación total “siempre ha existido” y que ponerlo de manifiesto ahora no deja de ser una nueva forma de ordenar las cosas. Y, la verdad es que es cierto en muchos casos aunque no fuesen conscientes de ello.

Podemos escuchar comentarios como que “tenemos unos salarios por debajo de la media pero en esta casa siempre hemos valorado más la seguridad en el empleo”, “sólo se promociona gente de la casa y eso motiva mucho” o “la política de recursos humanos la realizamos persona a persona”. Otros directivos afirman que “si comunicáramos de forma ordenada todo lo que hacemos, la gente valoraría mucho más todos los esfuerzos que realizamos” o “hay determinadas políticas que, sin costar apenas nada a la compañía, serían muy valoradas por nuestros profesionales y nos diferenciarían claramente de la competencia”.

Desgraciadamente, todavía algunos directivos critican este modelo diciendo que “todo esto son tonterías. Que se centren en trabajar que para esto les pago”. O incluso, argumentos como que “no sirve de nada todo lo que pueda hacer para crear un buen clima. A mis empleados sólo les importa el dinero”.

Recordemos por un momento lo apuntado sobre los modelos de retribución clásicos. En éstos, empresa y profesional aíslan en compartimentos estancos la retribución dineraria fija, los incentivos a corto plazo y, por último, los beneficios sociales.

Conmemoremos los principales efectos negativos de esta división:

- Es un modelo centrado exclusivamente en la retribución extrínseca de carácter financiero. Todo lo no cuantificable por la empresa y el profesional no tiene valor.
- Al separar completamente la retribución dineraria, fija y variable, y los beneficios no existe ni siquiera un conocimiento del esfuerzo económico total que realiza la organización a favor de sus profesionales. Ello provoca que el profesional tenga la percepción de que “cobra” menos de lo que realmente está invirtiendo el accionista en él.
- Generalmente estos modelos de retribución son universales e idénticos para todos los profesionales sin atender a las circunstancias personales y familiares de cada profesional por lo que además de la falta de conocimiento del coste para la empresa, apuntada en el punto anterior, seguramente tampoco se estará consiguiendo una valoración positiva al 100 por 100 de algunos de los elementos que forman el paquete retributivo del profesional (especialmente, el capítulo de los beneficios).

Otro error que habíamos apuntado sobre los modelos de retribución clásica, que agrava aún más los efectos de la visión fragmentada de la retribución por parte de profesional, es el de juntar en el mismo “paquete” al salario fijo y a los incentivos a corto plazo, ya que se trata de dos elementos de naturaleza completamente diferente que persiguen objetivos distintos en la organización.

El profesional percibe una retribución fija por el mero hecho de pertenecer a la organización y desarrollar, según lo esperado, las tareas asignadas a su puesto de trabajo. Sin embargo, la retribución variable (y como su nombre indica, inconstante y no consolidable) sólo se percibirá (o se debería percibir) en función del rendimiento y eficacia alcanzado por la organización y por el desempeño del profesional.

Quizá sea este uno de los motivos por los que muchas empresas han convertido la retribución variable en una paga extra más. Una paga que, por desgracia, está absolutamente consolidada en la organización y en la mentalidad de los profesionales por lo que ya no cumple con su objetivo inicial. La fuerte cultura de salario fijo existente en España, reforzada en muchas ocasiones por la forma de comunicar la retribución a sus profesionales por parte de la empresa, tiende a consolidar cualquier iniciativa de implantación de un sistema de retribución variable.

En resumen, podemos concluir que los sistemas retributivos clásicos dan una imagen incompleta del esfuerzo real que está realizando la organización para captar, motivar y retener a sus profesionales al no comunicar todos sus elementos y confundir la compensación objetivo y la compensación fija. Además, corren el riesgo de ser ineficientes en el gasto real soportado por incluir algunas formas de retribución no percibidas como satisfactorias por cada uno de los profesionales.

4.3.1. La flexibilidad del modelo retributivo

La compensación total flexible permite a la empresa diseñar un sistema de retribución alineado a los objetivos y valores de cada empresa, que permite la introducción de los cambios que sean necesarios en función de los que se produzcan en el entorno, en la empresa y en nuestros profesionales, sin que estos cambios sean traumáticos para la organización.

Vamos a revisar brevemente los tres tipos de flexibilidad que debe incorporar el modelo retributivo:

- En el cuánto

Tiene que haber una mayor relación entre la aportación del profesional, en términos de la contribución real, y la compensación. La traducción de la efectividad en retribución afectará a la retribución fija, a la retribución variable y a determinados intangibles.

Ello implica un cambio importante en muchas empresas en la actualidad ya que obliga a implementar sistemas de medición del valor añadido del trabajo realizado y cambiar de actitud hacia una retribución mucho más individualizada.

- En el cuándo

Cada vez más, los profesionales tienen asignadas unas funciones dentro de la organización donde los logros se verán cumplidos completamente en varios años. Esto puede afectar tanto a la creación de redes comerciales, al lanzamiento de nuevas soluciones tecnológicas o de determinados productos y servicios.

Por este motivo las organizaciones tienen que desarrollar nuevas fórmulas retributivas que animen a los profesionales a permanecer en la empresa hasta la finalización de estos proyectos plurianuales adecuando la retribución a resultados futuros.

- En el dónde

Por la globalización de los mercados, la dispersión de los centros de producción de los diferentes productos y servicios alejados de los mercados en lo que se distribuirán los mismos, obliga a que los profesionales tengan una actitud positiva en relación con la movilidad geográfica y a gestionar diferentes divisiones o empresas en diferentes países.

El legislador es consciente de esta situación y ha decidido favorecer este tipo de situaciones otorgando un tratamiento fiscal más beneficioso a determinadas rentas obtenidas en el extranjero, siempre que se cumplan determinados requisitos reglados por la norma.

- En el cómo

Es la compensación a la carta (o en términos anglosajones, *cafeteria compensation*), si nos referimos a la posibilidad de personalizar la totalidad del paquete retributivo o beneficios flexibles (en términos anglosajones, *cafeteria plans*) si lo limitamos exclusivamente a una gestión personalizada de los beneficios.

4.3.2. Definición y elementos

La compensación total flexible es un modelo retributivo por el que cada profesional percibe, de forma expresa o tácita, todos los elementos tangibles e intangibles que percibirá por la decisión de trabajar en una compañía y, además, de aquellos otros que podrá obtener en función de la contribución excepcional que aporte como individuo y como miembro de la organización, pudiendo adecuar todos estos elementos, dentro de unos límites, a sus necesidades personales y familiares para que los considere más valiosos.

De la anterior definición se pueden extraer las siguientes conclusiones:

4.3.2.1. Una comunicación activa y eficaz

Si antes hemos afirmado que la compensación puede ser el pedal del acelerador para una empresa¹⁶⁵, tiene que existir un esfuerzo importante en por parte de la organización en la comunicación de todos los elementos con los que recompensa a sus profesionales.

Después de todo, el mejor modelo de compensación total flexible no conseguirá los objetivos deseados si los profesionales no lo entienden o no “compran” el concepto¹⁶⁶.

A veces sorprende la falta de interés que ponen determinadas empresas en la comunicación de sus compensaciones ya que no hay ningún elemento más importante en la relación del profesional con la empresa que su propia retribución. Teniendo en cuenta sólo el sueldo fijo del empleado, las empresas se comunican la persona como mínimo doce veces al año (transmitiéndole mucha información).

La comunicación del modelo de compensación total flexible se produce siempre, de forma expresa y controlada por la empresa, o de forma tácita, con las consiguientes interferencias que pueden producirse en los mensajes en el trascurso que va desde la compañía hasta cada uno de los profesionales. Es por ello que la comunicación se va a producir siempre, de forma expresa o de tácita.

Muchas son las causas por las que una empresa no quiere comunicar su modelo de retribución. A veces por que al estar mal diseñados, la comunicación sólo causaría confusión entre el colectivo de profesionales. Otros alegan razones de “cultura empresarial” para no exponer su modelo públicamente. Los peores consideran que la retribución es responsabilidad exclusiva de los máximos ejecutivos de la organización y el profesional sólo tiene la opción de aceptarlo o marcharse.

Afortunadamente cada vez son más las empresas que están cambiando en su forma de pensar y actuar respecto a la comunicación de la retribución. Se están dando cuenta que los programas de compensación bien diseñados y adaptados a las características propias de cada organización y su colectivo son un elemento vital para conseguir la motivación de los profesionales e incrementar los beneficios empresariales.

Más adelante dedicaremos un apartado sólo a la comunicación de los modelos de compensación total.

4.3.2.2. Valoración individual subjetiva

Hemos dicho que un sistema de retribución es eficaz cuando el profesional conoce y valora todos y cada uno de los elementos de su paquete retributivo, tangibles e intangible. De forma individualizada.

¹⁶⁵ TROPMAN, J. (2.001): *Op. Cit.*

¹⁶⁶ RUBINO, J.A.: *Communicating Compensation Programs. An Approach to Providing Information to Employees. Building Blocks. WorldatWork, Az, 2.001.*

En la práctica, muchos profesionales no conocen todo lo que su organización les brinda. Desconocen las coberturas y servicios de algunos de los productos y servicios que percibe como beneficios sociales así como las posibilidades de desarrollo, formación, servicios al empleado, etc.

Afortunadamente cada vez son más las empresas que, ayudadas por los portales del empleado y el uso de las nuevas tecnologías, están comunicando de una forma agrupada y completa la compensación total a sus empleados.

El segundo elemento que hemos apuntado es la valoración del profesional de todos y cada uno de los elementos que forman parte de su compensación total flexible.

Los cambios que se han producido los últimos años en la forma de organizar los mercados, las familias, las personas, etc., han provocado una mayor individualización de las relaciones laborales. El perfil de los nuevos profesionales, especialmente en determinados sectores, demandan soluciones a medida diferentes que las que tradicionalmente se venían ofreciendo de forma generalizada a todos los empleados. Hemos pasado del “café para todos” a la “compensación a carta”.

4.3.2.3. Elementos tangibles e intangibles

No vamos a explicar de nuevo la clasificación de los diferentes componentes de la compensación total. Pero sí reiterar la importancia de una correcta comunicación de algunos de ellos para asegurarse que el profesional valora exactamente el esfuerzo de la organización y el porqué se le ofrecen determinados elementos.

El salario fijo es el elemento que con mayor facilidad percibe el profesional. Sin embargo la retribución variable no siempre es percibida correctamente por todo el mundo ya que ésta no ha sido prefijada y acordada con el profesional y su superior antes de su puesta en marcha y, por lo tanto, no actuará como un elemento que motive al empleado a la consecución de sus objetivos.

Además de lo comentado con relación al conocimiento del esfuerzo que realiza la organización en las diferentes formas de retribución directa, o dineraria, afirmar que la valoración subjetiva de esta forma de retribución será prácticamente igual por todos los profesionales de la empresa, con la excepción, que no desvirtuaría el modelo, de personas sin preocupaciones económicas.

Dentro del ámbito de la retribución indirecta no podemos ser tan positivos ni en el conocimiento del coste que algunos productos y servicios representa para la empresa, ni en la valoración de los mismos por todos los profesionales.

¿Acaso un profesional no vinculado a recursos humanos conoce el coste de garantizar un capital de 60.000 euros en caso de fallecimiento o invalidez?, ¿o el de un seguro médico?, ¿o las contribuciones a un sistema de previsión social complementario de prestación definida vinculado a la Seguridad Social? En la práctica he podido constatar como en muchas ocasiones los empleados no conocen si la empresa está asumiendo el ingreso a cuenta que comporta la imputación de determinadas formas de retribución en especie.

Y aún suponiendo que el profesional conozca el coste para la empresa de sus beneficios nos deberíamos preguntar: ¿se adecuan a sus necesidades personales y familiares?, ¿los valoran?

No voy a extenderme ahora en este punto, que trataré en detalle en la Tercera Parte de esta Memoria de Doctorado, pero nos podemos imaginar el grado de satisfacción de un empleado soltero y joven con un seguro de fallecimiento con unas coberturas enormes o el caso de un profesional que pueda acceder a unos préstamos bonificados para la adquisición de la primera vivienda cuando ya dispone de una vivienda en propiedad.

Sí que considero oportuno dedicarle especial atención a la valoración y utilidad de determinadas formas de retribución no financiera. Hablamos de los elementos intangibles de la empresa.

Recordar muy rápidamente que todos los que han definido la compensación total han incluido como uno de sus componentes a los elementos intangibles de la empresa: *WorldatWork* nos hablaba del reconocimiento, del equilibrio entre la vida profesional y personal, la cultura, el desarrollo y el entorno; Zingheim y Shuster, hacían referencia al crecimiento individual, a un futuro convincente y un puesto de trabajo positivo; Tropman tenía en cuenta el crecimiento profesional e incremento de responsabilidades, la formación, las rentas psíquicas derivadas del trabajo en si mismo, la calidad de vida, etc.. Yo mismo, en la formulación de la Compensación Total Flexible, incorporo a los elementos intangibles, fijos y variables, ponderados por la importancia que cada profesional les otorgue en función de sus necesidades personales y familiares.

4.3.2.4. Compensación total: fija y objetivo

El primer elemento que diferencia el modelo de compensación total flexible de los expuestos antes es la separación entre la compensación fija, en su totalidad, y las derivadas de una contribución excepcional. Esta división responde tanto a motivos culturales para el profesional como a argumentos financieros para la empresa.

Considero que es más oportuno separar conceptualmente, y otorgarle un valor diferente, a todos los elementos que integran la compensación total fija, cierta, consolidada y, por otro lado, aquellos elementos del paquete retributivo, tangibles e intangibles, que sólo percibirá en el supuesto en que se cumplan determinados requisitos determinados a priori, ya sean individuales o a resultados de grupo.

La compensación total fija agrupa por un lado, algunos elementos de la retribución financiera, como el salario fijo y los beneficios corporativos (u obligatorios), así como todos aquellos elementos de la retribución no financiera que la organización ha desplegado para atraer, motivar y retener a todos sus profesionales por el mero hecho de pertenecer a la organización como pueden ser la imagen de la compañía, el ambiente de trabajo, la formación, beneficios flexibles, flexibilidad laboral, etc..

La compensación total objetivo, la variable, estará formada por los elementos financieros y no financieros que sólo se devengarán por el cumplimiento de determinados requisitos o condiciones que afecten al profesional o a la propia organización como resultado de una contribución excepcional. Estaríamos hablando de los incentivos a corto y a largo plazo, las diferentes formas de participación en la sociedad vinculadas a objetivos, los sistemas de previsión social sujetos que actúen como sistemas de fidelización o los programas de reconocimiento, etc., que podrán darse o no en función del cumplimiento de los objetivos por el profesional y su organización.

Esta diferenciación entre la compensación fija y objetivo tiene un claro reflejo cultural y financiero. No significa que el profesional no valore la compensación total objetivo. Simplemente este modelo afirma que la valorará en mayor o en menor medida en función de las posibilidades que él le otorgue a la consecución de los mismos. En una formulación matemático, todas las percepciones objetivo se multiplicarán por un factor corrector antes de sumarse a la compensación total fija (δ).

El profesional interioriza más las percepciones realmente devengadas y consolidadas y, muy especialmente, aquellas que tengan un contravalor económico determinado, por lo que conviene diferenciarlas de las percepciones objetivo.

La valoración que el profesional otorgará a la compensación total objetivo estará en función del, entorno, la organización y la cultura empresarial. Por ejemplo, los incentivos a corto son una forma de retribuir la consecución de determinados resultados, esfuerzos, necesidades, competencias adquiridas, apreciación del desempeño, etc., en función de las necesidades y cultura organizativa. La cuantía, formulación y devengo de la retribución variable dependerá de cada empresa. En función de todos estos factores, el profesional dará un mayor o menor valor a la compensación total objetivo y, por lo tanto, agrandará en mayor o menor cuantía la compensación total flexible que percibe de su organización.

Para explicarle mejor esta reflexión, podemos responder a esta pregunta: si la suma de su retribución fija y variable de una empresa son 60.000 euros, ¿preferirá el trabajador 50.000 fijos y 10.000 sujetos a resultados?, ¿o a la inversa? Si hemos optado por cualquiera de las dos opciones (es decir, no ha pensado que le da igual) es que estamos dando más valor a una forma de retribución a favor de la otra.

Siguiendo con otro ejemplo: si prometo a un empleado que percibirá un millón de euros si consigue un resultado que a priori parece del todo inalcanzable, ¿lo valoraría o le parecería una quimera?

Veamos otro ejemplo que por desgracia sí se produce en muchas compañías en España: supongamos un profesional tiene veinticinco años y trabaja en un sector de actividad con mucha rotación. ¿Cómo valoraría que la empresa le garantice una determinada cuantía cuyo cobro quedase condicionado a que se jubila en la misma empresa en la que hoy presta sus servicios?

Por parte de la empresa, esta visión financiera también se ajusta perfectamente a la realidad ya que, por un lado, tendrá en cuenta todos los gastos que afectan a la cuenta de resultados por el mero hecho de “subir la persiana cada mañana”, y por otro, aquellos gastos en los que incurrirá sólo si se han cumplido determinados hechos perseguidos por la compañía en relación con cada uno de sus profesionales (por ejemplo, sólo pagaré los bonos si se han cumplido los objetivos de venta y rentabilidad prefijados).

Este modelo rompe la negociación propia entre empresa y profesional típica de los sistemas de retribución clásicos que tantos problemas ha causado en lograr que el profesional tenga un conocimiento del esfuerzo global que realiza la empresa por él o por ella.

Bajo este nuevo modelo el profesional percibirá de forma diferenciada la compensación total fija que percibirá por el mero hecho de emplearse en una empresa y, por otro lado, todas aquellos elementos que percibirá dependiendo del cumplimiento de sus objetivos, con los componentes tangibles e intangibles en los dos bloques, para que dependiendo de sus necesidades y valoraciones

personales realice la “cuantificación” subjetiva total de la compensación total flexible.

4.3.2.5. Personalización

Hemos comentado que John E. Tropman acuñó con su teoría de *The New New Pay* el concepto de la compensación a la carta o compensación menú (*cafeteria compensation*) por el que cada profesional puede personalizar, en función de su situación y necesidades personales y familiares, su compensación total.

Sin embargo, Tropman introduce en su ecuación a todos los elementos que conforman la compensación total con idéntico valor¹⁶⁷, sin tener en cuenta las peculiaridades de cada profesional ni que éstas son cambiantes.

El modelo de compensación total flexible pretende avanzar en esta idea para que realmente cada empleado, de no existir ninguna limitación legal o corporativa, pudiese configurar su paquete retributivo total de acuerdo a su voluntad.

Si lo conseguimos habremos conseguido cumplir los dos requisitos necesarios para tener una política retributiva eficaz: conocer el coste que esta asumiendo la organización y valorar al 100 por 100 todos y cada uno de los elementos que configuran nuestra compensación total.

Esta personalización, por razones económicas y empresariales obvias, no afecta a la cuantía de la compensación financiera sino al cómo percibirla y al importantísimo papel que jugarán los elementos intangibles para que el profesional pueda darle un valor determinado a la compensación total flexible.

Pero el modelo de compensación total flexible va mucho más allá, sin perjuicio de las limitaciones que nos podamos encontrar (legislativas, sindicales, sociales, culturales, corporativas, etc.). Voy a poner algunos ejemplos que harán que el modelo sea más fácilmente entendible:

No creo que nadie discuta que ante dos ofertas de trabajo iguales, con tareas y salarios idénticos, elegiré la empresa que está más cerca de mi domicilio respecto a otra que me obliga a desplazarme treinta kilómetros en cada sentido cada día, o aquella empresa que tiene una imagen y una reputación mejor que la otra, o la que me permita dejar a los niños en el colegio antes de ir a la oficina en lugar de la otra empresa que me obliga a fichar a las siete de la mañana. Sin embargo, otra persona podrá preferir entrar a las siete para salir a las dos y dedicar el resto del día a sus aficiones u otras tareas.

Pero la compensación total flexible va más allá. Para mí, dentro de unos límites, puedo elegir una oferta de trabajo con una retribución dineraria menor si me permite tener un horario más flexible que me permite atender a mis necesidades personales o aquella empresa que me permita trabajar desde Palma de Mallorca en lugar de estar necesariamente, de forma fija, en las oficinas corporativas de la fría ciudad de Oslo. O incluso, aquella empresa que me permitiese negociar mis condiciones laborales y me permitiese trabajar de lunes a jueves, teniendo tres días cada semana de fiesta¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Recordamos la ecuación: $TC = (BP+AP+IP) + (WP+PP) + (OA+OG) + (PI+QL) + X$.

¹⁶⁸ Una breve pero muy importante reflexión adicional. Las empresas no tenemos que confundir presencia con profesionalidad. Podemos tener excelentes profesionales, con unas enormes capacidades de desarrollo en la empresa, teniendo pactada medias jornadas o jornadas reducidas. Estoy seguro que será una de las políticas de fidelización y captación de los mejores profesionales más importantes en un futuro inmediato (especialmente las mujeres que quieran compaginar su vida personal y familiar).

Podríamos enumerar muchísimos más ejemplos que no harían más que demostrar que cada vez más tenemos que ir a modelos de retribución flexibles que incorporen elementos mucho más imaginativos que un salario fijo, unos incentivos y unos beneficios sociales obligatorios que, en el peor de los casos, no los deseo. Además, todos somos diferentes y que tenemos que abandonar las fórmulas de retribución genéricas para todo el colectivo. E insito, la flexibilidad es parte de la compensación.

4.3.3. Formulación

Hemos dicho que la Compensación Total Flexible es un modelo retributivo por el que cada profesional percibe, de forma expresa o tácita, todos los elementos tangibles e intangibles que percibirá por la decisión de trabajar en una compañía y, además, de aquellos otros que podrá obtener en función de la contribución excepcional y de los resultados que aporte como individuo y como miembro de la organización, pudiendo adecuarlos, dentro de unos límites, a sus necesidades personales y familiares para que los considere más valiosos.

Teniendo en cuenta las reflexiones que hemos introducido después podríamos aventurarnos a dar una formulación matemática, teniendo obviamente en cuenta que la compensación total flexible abarca lo tangible y lo intangible y que, por lo tanto, no puede verse reducida a un resultado de una ecuación.

En definitiva esta ecuación representaría la suma de la retribución financiera, cuantificable, y del salario emocional, resultante de acumular todos los elementos intangibles que la empresa me brinda por mi decisión de trabajar en ella.

El desarrollo de la ecuación de la compensación total flexible es el siguiente:

$$CTF = CTFi + CTO$$

$$CTFi = SF + (\alpha BSFi1 + \alpha BSFi2 + \dots + \alpha BSFin) + (\beta EIFi1 + \beta EIFi2 + \dots + \beta EIFin)$$

$$CTO = \delta (RV + (\alpha BSO1 + \alpha BSO2 + \dots + \alpha BSO_n) + (\beta EIO1 + \beta EIO2 + \dots + \beta EIO_n))$$

Por lo que la ecuación es:

$$CTF = SF + (\alpha BS1 + \alpha BS2 + \dots + \alpha BS_n) + (\beta EI1 + \beta EI2 + \dots + \beta Ein) + \delta (RV + (\alpha BSO1 + \alpha BSO2 + \dots + \alpha BSO_n) + (\beta EIO1 + \beta EIO2 + \dots + \beta EIO_n))$$

Donde:

CTF es la compensación total flexible,

CTFi es la compensación total fija,

CTO es la compensación total objetivo,

SF es el salario fijo,

BSFi son todos los beneficios sociales corporativos y obligatorios,

EIFi son todos los elementos intangibles percibidos por el profesional de carácter fijo,

BSO son todos los beneficios sociales vinculados a objetivos,

EIO son todos los elementos intangibles vinculados a objetivos,

α es el coeficiente que mide la valoración individual subjetiva de los beneficios sociales,

β es el coeficiente que mide la valoración individual subjetiva de los elementos intangibles,

δ es el coeficiente que mide el grado de seguridad del profesional en alcanzar los objetivos prefijados.

La compensación total flexible es la suma de la compensación total fija y la compensación total objetivo.

La compensación total fija es la suma del salario fijo y de cada uno de los beneficios corporativos corregidos por un coeficiente que mide la valoración subjetiva de cada uno de ellos por parte del profesional.

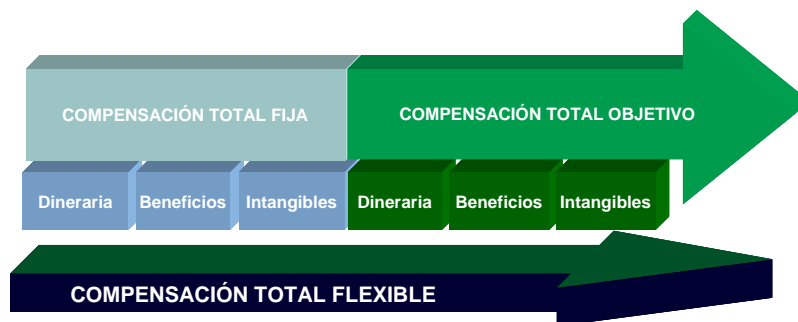
Después adicionará todos aquellos elementos intangibles que proporciona la organización en función de la importancia que cada persona les otorgue. La compensación total objetivo será la suma de la retribución variable y de los elementos intangibles a los que el profesional tendrá derecho con la consecución de unos resultados o logros

Tanto α como β podrán ser negativos, cero o positivos:

- Negativo sería el impacto de tener un horario muy rígido que no permita al profesional realizar sus necesidades personales (como por ejemplo, llevar a los niños al colegio) y explicaría un bajo nivel de fidelización aún siendo la retribución fija en efectivo muy elevada.
- Si es cero, ese beneficio en especie o ese elemento intangible de la organización es indiferente para el empleado y no lo incluye en su concepto de compensación total. Por ejemplo, que me ofrezcan unos cursos de inglés sin considero que mi nivel es lo suficientemente bueno.
- Por último, será positivo, e incrementará la motivación y fidelización del profesional, aquellos beneficios o intangibles que sean valorados de forma muy positiva y que incrementan la percepción de los profesionales y que pueden llegar a compensar un salario bajo. Por ejemplo, puedo estar dispuesto a cobrar un poco menos de lo que me pagarían otras empresas pero me compensa "hacer currículum" en esta empresa y aprovechar todas las oportunidades de formación que me brinda el día a día.

La importancia de los coeficientes α y β en alguno de los beneficios o elementos intangibles existentes puede llegar a ser crítica en la decisión de continuar en una compañía o bien, abandonarla. Podría asemejarse al elemento X de la ecuación de Tropman (cualquier elemento que un empleado quiera que la empresa le pueda facilitar, como por ejemplo, la posibilidad de traer a mi perro al trabajo).

Sí es importante la existencia de un coeficiente δ que ponderará las posibilidades que el profesional otorga al cumplimiento de objetivos y, por lo tanto, las posibilidades de percibir todos estos elementos. Me resultará indiferente que me prometas un bonus de un millón de euros si el objetivo es imposible.



4.4. LA COMUNICACIÓN DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

Al analizar las diferentes teorías de la motivación en el trabajo y, posteriormente, los factores críticos para conseguir el compromiso y la permanencia del profesional, hemos podido constatar como la comunicación ocupa un papel primordial.

Los empleados son los responsables de transformar la estrategia de negocio en el éxito real. Para conseguirlo, necesitaremos a los mejores profesionales y para ello la organización tendrá que desarrollar una serie de políticas para conquistarlos e incorporarlos y vincularlos al proyecto.

Hemos visto que simplemente diseñando un atractivo paquete retributivo puede no ser suficiente para conquistar a unos nuevos profesionales que se saben poseedores del valor añadido y donde tienen unas inquietudes por satisfacer que van más allá de una mera retribución financiera y buscan continuamente su desarrollo profesional en conciliación con el personal.

La responsabilidad de las empresas es diseñar estos paquetes compensatorios que conquisten a sus profesionales y, por supuesto, saber comunicarlos. Antes hemos manifestado la obviedad de que, después de todo, el mejor modelo de compensación total flexible no conseguirá los objetivos deseados si los profesionales no lo entienden o no “compran” el concepto¹⁶⁹.

Como el concepto de compensación total abarca todo lo que el profesional percibe como valioso de la empresa, el valor debería ser creado para la compensación, los beneficios y los elementos intangibles. Una de las mejores formas de crear valor es asegurándose de que el programa cubre las necesidades del empleado y que es totalmente consciente de lo que la empresa le está ofreciendo¹⁷⁰.

La comunicación de un sistema de compensación total facilitará toda la información al empleado en el momento oportuno, clarificando sus expectativas e incrementando su compromiso que se traducirá en la decisión de permanecer en la compañía.

Para la empresa una comunicación eficaz ayudará a conseguir los objetivos que se hayan marcado, disminuyendo la posterior administración del sistema, cambiando las actitudes de los profesionales mientras refuerza la filosofía, cultura y valores empresariales.

¹⁶⁹ RUBINO, J.A. (2.001): *Op. Cit.*

¹⁷⁰ LILLER ROGERS, S., LOHWATER, K.W. y HAGER, H.: *Communicating Total Rewards. How-To Series. WorldatWork*, 2.003.

Liller, Lohwater y Hager nos muestran siete etapas en el proceso de comunicación de la compensación total:

- Primera: Analizar la situación

Identificar exactamente los cambios que queremos incluir en la comunicación relativa a la compensación, los beneficios y los elementos intangibles derivados de la experiencia de trabajar.

En esta etapa recomiendan utilizar las preguntas tradicionales: quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo¹⁷¹.

- Segunda: Definir los objetivos

Para ser eficaz los autores recomiendan seguir que cada objetivo definido por la empresa debe ser: Concreto, Medible, Alcanzable, Específico para la audiencia, Relevante y Vinculado al negocio¹⁷².

- Tercera: Fijar los mensajes clave

Los mensajes clave serán los que casen el contenido de la comunicación con sus objetivos. Estos mensajes deberán estar en línea con la estrategia que subyace en todo el proceso y han de actuar como elementos identificadores y unificadores del objeto de la comunicación.

- Cuarta: Sondear la conducta de la audiencia

Entendiendo a la audiencia, los mensajes pueden hacerse a medida para resolver sus necesidades específicas. En concreto, sondeando previamente a la audiencia de la experiencia en el diseño de una campaña de la comunicación puede evitarse el ruido que podría distorsionar el mensaje o darle un impacto negativo¹⁷³. Este sondeo, para ser eficiente, deberá ser cualitativo (para reforzar las actitudes positivas y corregir las negativas) y cuantitativo (gestionar la comunicación estadísticamente).

- Quinta: Seleccionar los medios

Los medios serán los vehículos de comunicación del mensaje. Se tendrá en consideración los elementos relacionados con la audiencia (cultura, lenguaje, nivel educativo, experiencias pasadas, requerimientos legales, etc.), con la organización (presupuesto, tiempo y recursos, etc.) así como en el propio mensaje a transmitir (urgencia, privacidad, complejidad, etc.).

- Sexta: Implementación

La implementación tendrá varios pasos después de concretar y hacer atractivo el mensaje.

¹⁷¹ Algunas preguntas que podríamos tildar de estratégicas dentro de esta fase serían: ¿quién va a apoyar este cambio y quién va a oponerse a él?; ¿quién debería estar involucrado en todo el proceso de comunicación?; ¿Qué está trabajando a nuestro favor?, ¿y en contra?; ¿Cuáles son las potenciales barreras de éxito?; ¿Cuáles serán los cambios que ofrecerán mayor resistencia?. Desde un prisma más táctico podrían aparecer cuestiones tales a ¿Qué que cambio queremos introducir?; ¿Cuándo haremos efectivo el cambio?; ¿Quién se verá afectado por él?; ¿dónde se encuentran los profesionales afectados por el cambio?.

¹⁷² Los autores recomiendan seguir una estrategia que denominan SMAART (por su parecido a smart, listo). Estas siglas se obtienen después de definir unos objetivos *Specific, Measurable, Attainable, Audience-specific, Relevant y Tied to business*.

¹⁷³ En esta etapa serán útiles preguntas como éstas: ¿Quién es nuestra audiencia?; ¿Qué nivel de conocimiento tienen los empleados de la política actual de compensación, beneficios y elementos intangibles?; ¿Cómo encaja este mensaje con la cultura corporativa?; ¿Cómo encaja con los últimos cambios introducidos en política retributivas?; ¿Tienen los mandos el nivel suficiente y las habilidades para transmitir este mensaje?; ¿Cómo está el clima laboral de la empresa?.

En primer lugar, analizaremos quién tiene que conocer el mensaje antes de su difusión global (líderes de opinión, comité de dirección, recursos humanos, etc.). Después identificaremos al grupo seleccionado, el calendario de comunicación, los procedimientos de control de calidad de su distribución y finalmente se realizará la comunicación.

- Séptima: Evaluación

La última fase es la evaluación de la campaña de comunicación. Nos dará una respuesta de los empleados a través de cuestionarios, focus groups, entrevistas y la información “informal” de la compañía.

Se tendrá que prestar especial atención en el seguimiento de estos siete pasos cuando nos encontremos con situaciones más complejas tales como la comunicación a varios niveles de empleados, en los supuestos de fusiones y adquisiciones, a representantes sindicales, etc.

LA COMUNICACIÓN CON VARIOS NIVELES DE EMPLEADOS

DIRECTIVOS	CUADROS INTERMEDIOS	EMPLEADOS
<p>Explicación general</p> <p>Énfasis en la implementación estratégica</p> <p>Retribución de directivos explicada en detalle</p>	<p>Explicación minuciosa</p> <p>Énfasis en el desarrollo y la motivación</p>	<p>Explicaciones muy detalladas</p> <p>Énfasis en la política y en el proceso</p> <p>Centrándose en programas específicos de retribución</p>

Fuente: Communicating Total Rewards. Liller, Lohwater y Hager. WorldatWork. 2.003.

Por lo que respecta a la marca de la empresa, también se realizan algunas recomendaciones concretas de enorme interés:

La marca de la empresa es cómo quiere ser vista por sus empleados reales y potenciales. La marca hará que la organización sea reconocible y atractiva como empleador.

La marca de la compensación total incluirá, como hemos avanzado antes, a la compensación dineraria, a los beneficios y a los elementos intangibles. Esta marca deberá estar vinculada con los objetivos de negocio, reforzar la cultura y valores de la empresa y estar alineada con la filosofía de compensación total de la compañía.

Las organizaciones con estrategias definidas formalmente para comunicar los valores, la cultura y los objetivos empresariales obtienen mejores resultados que las que no lo tienen.

Un elemento muy importante a tener en consideración es la necesidad de que la comunicación de la compensación total se realice en tiempo real. Desgraciadamente en muchas organizaciones los elementos retributivos son comunicados una vez al año y, después de esta actualización general, no son modificados en las herramientas que están a disposición de los empleados aunque estas condiciones hayan podido modificarse¹⁷⁴.

Afortunadamente, con la aparición de las nuevas tecnologías se puede prestar información en tiempo real a los empleados sin que esto suponga un gran esfuerzo para las organizaciones.

¹⁷⁴ JACKSON, B.: *Communicating Total Rewards Real Time*. Workspan mayo de 2.003.

SEGUNDA PARTE: ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

CAPÍTULO 5: EL SALARIO Y LA COMPENSACIÓN TOTAL

5.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior, al reivindicar una mayor flexibilidad de los modelos retributivos a través de la implantación de estrategias de compensación total, se apuntaban algunos comentarios concretos al qué, cuánto, dónde y cómo pagar. Y, obviamente, estas cuatro preguntas son aplicables a cualquier reflexión en relación con la compensación y los modelos retributivos.

En esta segunda parte de la tesis vamos a desarrollar los elementos de la compensación total una vez hemos investigado en los cambios producidos en el entorno de las relaciones laborales en el siglo XXI y su incidencia en los modelos retributivos para conseguir que sean atractivos para los mejores profesionales y nos aseguremos así, conquistándolos, su atracción, compromiso y voluntad de permanencia en nuestro proyecto empresarial.

Vamos a utilizar, por facilitar metodológicamente la redacción de esta Memoria de Doctorado, la distinción realizada por WorldatWork en su definición de compensación total, por ser la más sencilla para abordar después los elementos que nos interesan. Recordar, simplemente, que la compensación total para la organización norteamericana está compuesta por tres elementos que se solapan entre sí: la compensación dineraria, los beneficios y los elementos intangibles de la experiencia en el trabajo.

Podríamos profundizar en cada uno de estos tres elementos desde la óptica del qué, cuánto, dónde y cómo pagar. Sin embargo, tanto por la extensión que implicaría el desarrollo de estas preguntas como por el área de conocimiento en la que se entronca esta tesis, vamos a centrar en analizarlos la vertiente que considero menos se ha estudiado: cómo vamos a pagar.

Existen varios textos que han desarrollado con detenimiento los aspectos que no vamos a desarrollar exhaustivamente en esta tesis. Por lo que respecta a qué y cuánto pagar recomendar el libro de Jose Ignacio Arraiz¹⁷⁵, donde se expresa perfectamente las diferentes variables sobre las que una empresa podrá optar a la hora de definir su estrategia retributiva¹⁷⁶.

¹⁷⁵ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*

¹⁷⁶ Existen varias variables que intervienen con mayor o menor peso en las políticas retributivas que generalmente se interrelacionan entre sí dando como resultado modelos complejos. Vemos, según la descripción de Arraiz, un resumen de qué significa pagar cada una de estas variables:

1. **PAGAR LA CATEGORÍA PROFESIONAL.** La categoría profesional ha sido la variable fundamental sobre la que se ha basado la retribución en España, especialmente en los convenios colectivos y pactos de empresa por lo que ha afectado normalmente a los puestos de menor nivel de responsabilidad.
Pagar la categoría profesional tiene la ventaja de clarificar y simplificar la aplicación de un convenio colectivo, pero tiene el gran inconveniente de que la categoría termina teniendo poca relación con el contenido del trabajo desarrollado, por lo que a largo plazo la equidad interna se resiente. La evolución de los últimos años y el tránsito de sistemas de clasificación profesional hacia niveles de responsabilidad irán eliminando la retribución por categorías.
2. **PAGAR LA ANTIGÜEDAD.** La retribución de la antigüedad ha estado presente en nuestro país en la mayoría de convenios colectivos y pactos de empresa prácticamente desde los años cuarenta. La idea que subyace detrás de esta forma de pago es la mayor experiencia de la persona que desarrolla el trabajo, lo que se supone redundará en un mejor desempeño del trabajo. Además, se intenta premiar también la lealtad de la persona a la empresa, de forma que quedándose en la organización no utiliza su teórica empleabilidad para buscar otro trabajo de similares características en empresas competidoras. Me remito al capítulo 3 donde he expresado mi opinión sobre esta forma de pagar a los profesionales.

Por lo que respecta al dónde pagar no entraremos a analizarlo en esta tesis ya que la gestión de los expatriados y profesionales responsabilidades en diferentes lugares podrá dar lugar a otro trabajo.

-
3. **PAGAR EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD.** En los últimos años la negociación de sistemas de clasificación profesional basados en niveles, que sustituyen a los tradicionales esquemas basados en categorías, han venido a ampliar a los colectivos de puestos operativos el pagar por el nivel de responsabilidad.
El principio básico es que se paga por lo que se hace y, por tanto, es necesario tener identificados los puestos de la organización y tener medido el nivel de responsabilidad de los mismos, de forma que pueda a continuación establecerse una escala salarial alrededor de cada nivel. Dicha escala salarial suele estar referenciada al mercado retributivo y puede tener una apertura alrededor de la referencia, para establecer diferencias dentro del nivel, que pueden estar basadas en desempeño o en otras variables.
 4. **PAGAR EL DESEMPEÑO.** Se entiende por el pago por el desempeño la combinación en la política retributiva del nivel de responsabilidad y el desempeño que tiene la persona en el puesto. Es decir, que a igual nivel de responsabilidad tendrán retribuciones superiores aquellas personas que realizan su trabajo con un desempeño superior. La forma más habitual de pagar el desempeño es mediante el recorrido dentro de la banda de retribuciones mínima y máxima del nivel de responsabilidad. Para gestionar adecuadamente la retribución teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y el desempeño se utilizan dos instrumentos: el índice de equidad y la matriz de incrementos.
Pese a que analizaremos este punto en mayor detalle más adelante, simplemente avanzar que este tipo de modalidad de retribución se encuadra dentro de lo que denominamos la gestión del desempeño. La gestión del desempeño es un proceso para compartir conocimientos respecto a qué se va a conseguir y cómo conseguirlo, así como su enfoque para gestionar las personas que incrementa la posibilidad de éxito, y por ende, de su compensación.
 5. **PAGAR EL POTENCIAL:** Entendemos por potencial la capacidad de las personas de adaptarse y desempeñar a satisfacción puestos de superior nivel de responsabilidad del que desempeñan en un momento dado (personas promocionables).
 6. **PAGAR LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS:** Casi todas las organizaciones plantean pagar en alguna medida la consecución de resultados, ya sea de forma individual, ya sea de forma colectiva y normalmente a través de la retribución variable.
 7. **PAGAR EL MERCADO:** Pagar en línea con el mercado es una de las aspiraciones de la mayoría de las organizaciones en un entorno competitivo. Situar la retribución demasiado por debajo del mercado significa normalmente perder la capacidad de atraer y retener a las personas que más interesan a la organización mientras que pagar demasiado por encima del mercado supone incrementar a veces innecesariamente los costes salariales y, por tanto, perder competitividad. Dos son los principales enfoques que suelen hacerse en relación con el mercado: el primero de ellos, que es el más habitual, es establecer una política retributiva basada en factores internos como el nivel de responsabilidad, el desempeño, las competencias, o la consecución de resultados, y posteriormente referenciar dicha política al mercado, tanto en la retribución fija como en la retribución total. El otro enfoque que se utiliza en algunas compañías es referenciar para cada puesto un nivel de mercado, dejando que sea el mercado el principal elemento que gobierne la política retributiva.
 8. **PAGAR LAS COMPETENCIAS:** Las competencias son los conocimientos y cualidades que una persona aporta a su trabajo y que le permiten desarrollar una tarea correctamente. Hoy en día son muchas las organizaciones que ha adoptado la gestión de las competencias al día a día en su gestión de personas y algunas también han decidido por incluirlas en una parte de su modelo retributivo. Es un sistema basado en reconocer la profundidad y amplitud de las competencias del empleado que se aplican en el desempeño de sus funciones. El fundamento del pago basado en las competencias es pagar a los empleados que demuestran tener y aplicar las habilidades que son valoradas por la organización.
 9. **PAGAR EL EQUIPO:** La retribución por equipos de trabajo se utiliza en contadas ocasiones y solamente tiene sentido en organizaciones donde es la propia distribución del trabajo la que se realiza teniendo en cuenta al equipo.

Todos los sistemas anteriores, afirma Arraiz, tienen aspectos en común y ninguno aparece en sí mismo como la solución definitiva o la receta mágica. Ante la pregunta, ¿qué me interesa pagar? afirmar que una política retributiva eficiente deberá fijarse en dos variables fundamentales a la hora de pagar: el mercado y el valor añadido, entendido este último referenciado a los resultados que en sentido amplio va generando la organización por la contribución individual del profesional y de forma colectiva.

En cualquier caso, para que una política retributiva pueda ayudar a cumplir los objetivos estratégicos establecidos deberá ser internamente equitativa, diferenciadora y con alicientes para todas las personas y ubicada en el mercado de acuerdo con el momento estratégico de la organización.

Antes de entrar a analizar los diferentes elementos que componen la compensación total de una persona desde la perspectiva del cómo pagar, realizar una última aclaración sobre el alcance e interés de esta tesis doctoral. Sin perjuicio de que puntualmente se puedan hacer referencias al tratamiento jurídico y fiscal de estas formas de retribución, no se pretende realizar un análisis exhaustivo de esta regulación al considerarlo más propio dentro de una tesis en derecho que en el ámbito de las ciencias sociales y económicas.

5.2. EL CONCEPTO DE SALARIO

Como ya hemos podido intuir, los conceptos salario y compensación total son diferentes, siendo mucho más amplio el segundo ya que, en una primera aproximación, incluye todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a su decisión de vincularse a un determinado proyecto empresarial.

Sin el ánimo de entrar en un análisis jurídico laboral de este concepto vamos a entender un poco mejor la amplitud del concepto salario para ver sus diferencias con la compensación total, que propugnamos como nuevo modelo de relación laboral con el empleado para conquistarle a nuestro proyecto empresarial.

Manuel Alonso García define el salario como la atribución patrimonial, fijada legal o convencionalmente, o por vía mixta, que, como contraprestación nacida de la relación laboral, el empresario debe al trabajador en reciprocidad del trabajo realizado por éste¹⁷⁷.

Este autor desgrana el contenido de esta definición de la siguiente manera:

- Es una atribución de carácter patrimonial porque, en primer lugar, su titularidad corresponde al trabajador, que la hace suya por virtud del trabajo que realiza, a cambio del cual la devenga como un salario, y en segundo lugar –donde se pone de manifiesto su naturaleza patrimonial-, porque lo entregado en concepto de retribución es susceptible de evaluación económica.
- El valor recíproco nace del hecho de que la retribución corresponde a un servicio, no siendo fruto de una donación o de un acto altruista; responde, equitativamente, a una actividad y se entrega a cambio de ésta sin la cual aquella no existe ni es, por tanto, exigible.
- Esta contraprestación tiene su origen en la relación del trabajo. Este es el título que determina el cambio de servicio por retribución. Ésta no se otorga, no se concede como pago o precio de la adquisición de una cosa ni es carga o gravamen del disfrute de un bien. Su causa está y descansa precisamente en ser un elemento de una relación cuyo vínculo nace de la correlación entre el servicio que presta una de las partes de la misma y la retribución que por este servicio se reconoce.
- Como quiera que la retribución se concreta siempre en un *quantum* –bien porque directamente se expresa así, bien porque el *quantum* aparece de la referencia directa de otros bienes-, la fijación de la misma ha de hacerse por algunos de los procedimientos que el ordenamiento jurídico admite: legalmente, convencionalmente o en parte por la ley y en parte por acuerdo de voluntades.

¹⁷⁷ ALONSO GARCÍA, M.: *Curso de derecho del trabajo*. Editorial Ariel Derecho, 1.987.

- Por último, Alonso García, utilizando una terminología contable, afirma que la retribución es debida, como obligación, por una persona –deudor- a otra – acreedor-. La persona deudora es el empresario, cuya obligación en este plano nace de los servicios que la persona acreedora le presta; ésta es el trabajador, cuyo título al crédito en que la retribución consiste radica en el derecho nacido de los servicios que presta por cuenta del empresario.

La Constitución Española reconoce en su artículo 37 el deber y el derecho de todos los españoles a trabajar y a percibir una remuneración que resulte suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

El Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1.995, de 24 de marzo, regula en su Sección 4ª, los salarios y las garantías salariales de los trabajadores en España.

Por salario se entiende la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, ya sean en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena. Estas percepciones afectan tanto al trabajo efectivo, como cualquiera que sea la forma de remuneración, como a los períodos de descanso computables como trabajo.

La jurisprudencia viene estableciendo una presunción *iurus tantum*, que admite prueba en contrario, en el sentido de que la totalidad de las percepciones que percibe el trabajador se consideran salario, debiendo probar, quien pretenda afirmar lo contrario, el carácter extrasalarial de dichas percepciones (Sentencias de los Tribunales Superiores de Justicia de Madrid (12 de febrero de 1.998) y de Andalucía (11 de febrero de 1.998)¹⁷⁸.

La única limitación que la normativa laboral introduce para determinar la forma de remuneración de los trabajadores (no así a los contratos de alta dirección) es que el salario en especie no podrá superar, en ningún caso, el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.

No tendrá la consideración de salario las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones en indemnizaciones de la Seguridad Social, las indemnizaciones correspondientes a los traslados, suspensiones o despidos.

El salario, según reza el artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores, deberá comprender el salario base, como retribución fijada por unidad de tiempo y obra y, en su caso, complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o a la situación y resultados de la empresa, que se calcularán conforme a criterios que a tal efecto se paguen. Respecto a estos últimos, se pactará el carácter consolidable o no de dichos complementos salariales, no teniendo el carácter de consolidables, salvo acuerdo en contrario, los que estén vinculados al puesto de trabajo o a la situación o resultados de la empresa.

La estructura del salario se puede determinar mediante la negociación colectiva o, en su defecto, mediante contrato individual.

En la práctica, cada vez más son los directivos, técnicos y licenciados que, atendiendo a una mayor individualización de la relación laboral para adecuarla a las necesidades de la empresa y del profesional, negocian individualmente, al margen del convenio colectivo, su paquete retributivo anual en función de los logros obtenidos sobre los objetivos pactados de antemano.

¹⁷⁸ GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING; *Factbook Retribuciones*. Aranzadi & Thomson, 2.002.

Las consecuencias más importantes de la calificación salarial de lo percibido por el trabajador afecta, por un lado, a la cotización de la Seguridad Social y, por otro, al cálculo de aquellas indemnizaciones que pudieran corresponder por la extinción del trabajo de salario¹⁷⁹.

Efectivamente, aquellas percepciones que reciba el trabajador y que tengan naturaleza salarial se incluirán en la base de cotización del Régimen General de la Seguridad Social. No obstante, como veremos en el capítulo que desarrolla los aspectos fiscales y laborales de la compensación total, no existe una correspondencia absoluta entre salario y conceptos que integran la base de cotización.

Por otro lado, al efectuar el cálculo de la indemnización por la extinción del contrato de trabajo, el salario regulador será el efectivamente percibido por el trabajador a la fecha de la extinción del contrato, incluyendo el salario en especie excepto para los supuestos de relaciones laborales especiales de alta dirección, en donde se computará exclusivamente el salario en metálico.

Sin embargo, al estudiar en los próximos capítulos los sistemas de compensación y beneficios flexibles, afirmaremos que en cálculo de la indemnización exenta, sólo se incluye la parte del salario en especie que haya sido fiscalmente imputada al trabajador mientras mantenía la relación laboral. No se computará a efectos de determinar la indemnización exenta la parte del coste de los productos y servicios realmente pagados por la empresa que hubieran podido declararse exentos de integración en la base imputable del profesional.

Tres Sentencias del Tribunal Supremo, apunta Garrigues, han tenido gran repercusión en este tema al declarar la naturaleza salarial de las opciones sobre acciones concedidas por las empresas a sus empleados¹⁸⁰.

Considera que, con independencia de la naturaleza que en otros ámbitos no laborales se atribuya a los rendimientos que se obtengan de las opciones sobre acciones, a las cantidades, o, en su caso, acciones así obtenidas, ha de atribuírseles la condición de salario en metálico. Como consecuencia directa de la consideración como salario del beneficio que obtiene el trabajador al ejercitar su derecho de opción de compra de acciones, resulta que el importe de dicho beneficio deberá incluirse en el salario regulador para el cálculo de la indemnización en caso de un eventual despido.

Otro gran aspecto de gran importancia resuelto por el Tribunal Supremo es la equiparación del despido improcedente a las situaciones previstas en las estipulaciones pactadas en el contrato de opciones sobre acciones, en las que por causas ajenas a la voluntad del trabajador, como el fallecimiento, la incapacidad y, en menor medida, la jubilación, se permite al titular o sus herederos ejercitar el derecho; dejando siempre claro que sólo cabe ejercitar la opción cuando haya vencido el tiempo, no en el momento en que acaece la contingencia contemplada. La razón de hallarse en el hecho de que la empresa no puede unilateralmente dejar sin efecto el contrato de opción válidamente suscrito sin causa contractualmente lícita y, menos aún, con causa reconocidamente no ajustada a derecho, pues de esta forma infringiría el artículo 1.256 del Código Civil.

Sin embargo, y a la espera de nuevos pronunciamientos, no ha sido aclarado el criterio de imputación temporal del beneficio obtenido en el ejercicio de las opciones como salario. Desde Garrigues se presentan varias alternativas:

- Imputación de los rendimientos obtenidos al año en que se ejercita el derecho (criterio aplicado por algunos juzgados de lo social).

¹⁷⁹ GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING (2.002): *Op. Cit.*

¹⁸⁰ Dos sentencias de 24 de octubre de 2.001 y una de 4 de febrero de 2.002.

- Imputación de los rendimientos obtenidos a los años de vigencia y duración del plan. En este caso no está claro hasta dónde debe extenderse el plazo de imputación, esto es, el *dies a quem* hasta el que deba extenderse el prorrateo:
 - Computar el tiempo transcurrido desde la concesión de la opción hasta su ejercicio efectivo¹⁸¹.
 - Computar el tiempo fijado como período de maduración, con independencia del ejercicio efectivo¹⁸².
 - Si debe extenderse hasta la total duración del plan inicialmente previsto, con independencia del momento de ejercicio efectivo.

Antes de cerrar este capítulo destinado a analizar el concepto y elementos del salario reiterar sus diferencias con el concepto de compensación total, mucho más amplio.

Además de los elementos intangibles de la retribución (retribución no financiera) el concepto fiscal del salario hace que la comunicación al trabajador de su teórica retribución financiera sea inferior al coste real soportado por la empresa al no incluir las exenciones totales o parciales que la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas contempla para determinadas formas de retribución en especie.

Muchas organizaciones creen que ya comunican a sus empleados todo el coste que la empresa invierte por su vinculación laboral a la empresa mediante los certificados fiscales que cada año facilitan a los trabajadores para que puedan cumplir correctamente con sus obligaciones tributarias. Sin embargo, como ya hemos apuntado, muchos costes asumidos por la organización a favor del empleado no son comunicados en ese documento fiscal al no considerarse como rendimientos del trabajo (por ejemplo, la exención de 500 por persona en los seguros médicos colectivos o la imputación de los vehículos de empresa atendiendo a un criterio de imputación diferente al coste real asumido por la compañía)¹⁸³.

5.3. ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL

Recordamos que la compensación total es un modelo retributivo por el que cada profesional percibe, de forma expresa o tácita, todos los elementos tangibles e intangibles que percibirá por la decisión de trabajar en una compañía y, además, de aquellos otros que podrá obtener en función de la contribución excepcional que aporte como individuo y como miembro de la organización, pudiendo adecuar todos estos elementos, dentro de unos límites, a sus necesidades personales y familiares para que los considere más valiosos.

Como hemos visto en este capítulo, la definición de salario es insuficiente para explicar el modelo retributivo propuesto en esta tesis para conquistar a los mejores profesionales. Por este motivo, no entraremos a analizar los diferentes elementos de la compensación desde un punto de vista jurídico laboral, desglosando la regulación de cada uno de los elementos que conforman el salario.

¹⁸¹ Criterio seguido por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid en la Sentencia de 22 de febrero de 2.001.

¹⁸² Criterio seguido por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid en la Sentencia de 2 de octubre de 2.001.

¹⁸³ En el capítulo dedicado al análisis de las implicaciones fiscales y laborales de los elementos retributivos se analizará, uno por uno, las diferencias entre el coste real asumido por la organización y la comunicación que recibe el empleado después de haber contemplado los beneficios que la ley que grava las rentas personales contempla.

Por razones metodológicas, en los próximos capítulos analizaremos los componentes de la compensación de acuerdo con la agrupación que realiza la prestigiosa organización WorldatWork.

Según ésta, la compensación total está formada por tres elementos fundamentales que se solapan entre sí:

- La compensación, entendida como la retribución dineraria directa,
- Los beneficios, o retribución dineraria indirecta, y
- Los intangibles (traducción liberal del término anglosajón, de *The Work Experience*).

A continuación dedicaremos un capítulo a analizar cada uno de estos elementos, explicando su concepto, sus elementos así como su aplicabilidad atendiendo a los objetivos estratégicos de cada compañía y el rol que tiene que desempeñar cada profesional en ella. Entraremos en la caja de herramientas.

En una caja de herramientas encontramos diferentes utensilios con finalidades distintas. Con el martillo podemos golpear los clavos que luego nos permitirán colgar un cuadro en la pared. El destornillador, conseguirá que giremos los resortes para poder cambiar un enchufe. La masilla, tapaná los agujeros que podrían causar una grieta aún mayor si no tomamos medidas. Y así, con cada uno de los instrumentos disponibles en nuestra caja de herramientas podremos conseguir muchos de nuestros objetivos si los utilizamos correctamente¹⁸⁴.

El responsable de diseñar y gestionar las retribuciones de los profesionales en las empresa es como el “manitas” que con su caja de herramientas deberá utilizar la compensación como instrumento para alinear la compensación con los objetivos de negocio, los valores de la empresa y, al mismo tiempo, presentar una propuesta lo suficientemente atractiva para que cada profesional decida invertir su capital intelectual en ese proyecto empresarial.

¹⁸⁴ DELGADO PLANÁS, C.: *La “caja de herramientas” de la compensación total flexible*. Artículo incluido en el libro *Master en Gestión de Personas*. Financial Times – Prentice Hall. 2.003.

CAPÍTULO 6: LA COMPENSACIÓN DINERARIA

6.1. RETRIBUCIÓN DINERARIA FIJA¹⁸⁵

Por retribución fija entendemos aquella en la cual el módulo de remuneración no varía, de manera que el trabajador sabe lo que percibirá como contraprestación a sus servicios. Es fija la retribución por unidad de tiempo ya que la cantidad establecida está determinada únicamente en función de un factor –el tiempo- siendo invariable el otro –la cantidad con la que se retribuye la unidad temporal-. De la misma manera, es fija la retribución que se establece con carácter global por servicio total, con independencia del tiempo¹⁸⁶.

Hemos de tener en cuenta que la retribución dineraria fija representa un porcentaje muy significativo del coste total del personal (para muchos empleados todavía representa el 100 por 100 de su retribución total).

Muchas empresas están utilizando de forma casi exclusiva la retribución fija dineraria para la consecución de todos sus objetivos empresariales. Algunas empresas, equivocadamente, han intentado premiar con esta forma de retribución el desempeño la permanencia, la iniciativa, el desarrollo y otras muchas conductas más que jamás se verán condicionadas por este tipo de retribución. Utilizando la analogía que hacíamos al final del anterior capítulo con la caja de herramientas, “quien tiene un martillo sólo ve clavos”.

Según afirma Jerry L. McAdams¹⁸⁷ el desempeño individual raramente está correlacionado con cambios en los derechos adquiridos; no hay evidencia de que el hecho de doblar el salario fijo un profesional mejore su desempeño.

6.1.1. Objetivo

La retribución dineraria fija tiene como misión compensar el valor que, de forma constante, aporta una persona en un determinado puesto. En teoría, si no tuviésemos en cuenta qué está haciendo nuestra competencia, no deberíamos modificar los salarios si no se modificasen las competencias del profesional o las funciones asignadas a ese puesto¹⁸⁸.

Arraiz afirma que la retribución fija debe estar concebida para pagar la parte correspondiente al mercado. Por tanto, debe pagar la valía profesional de la persona (qué se es), así como su contenido funcional y de responsabilidad del puesto desarrollado (qué se hace) y debe estar acorde con las cifras que el mercado para por ese puesto y esa persona. Adicionalmente, parte del valor añadido (cómo se consiguen las cosas), se suele también pagar en la retribución fija. La razón es la forma en cómo se trabaja, y los criterios de medida, tanto en el desempeño como en las competencias tienen un carácter bastante estable, y como tal, pueden pagarse en retribución fija.

¹⁸⁵ A diferencia de otros autores, prefiero acuñar la expresión retribución dineraria fija dentro de mi definición de compensación total flexible ya que, dentro de la retribución fija del empleado, nos encontramos tanto como la retribución dineraria, en los términos que se exponen en este capítulo, como los beneficios asumidos por la empresa con el profesional, cuyo coste para la organización también es también de carácter fijo y no vinculado a la consecución de resultados excepcionales.

¹⁸⁶ DELGADO PLANÁS, C. y PIN ARBOLEDAS, J.R. (2.000): *Op. Cit.*

¹⁸⁷ McADAMS, J.L.: *Premiar el desempeño*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1.998.

¹⁸⁸ DELGADO PLANÁS, C. (2.003): *Op. Cit.*

Una pequeña matización a esta última afirmación en la opinión de Garrigues y KCIN Consulting¹⁸⁹, que comparto. El salario base retribuye la ubicación de una persona en un puesto o rol determinado y no el desempeño, ya que al ser un componente fijo de la compensación es independiente de éste, de los resultados, de los beneficios de la producción e incluso de la marcha de la empresa (salvo en situaciones de quiebra). Es dinero que siempre va a recibir la persona, paga su mera presencia en el lugar de trabajo estipulado y deberá contribuir, como mínimo, a dar seguridad al individuo para hacer frente a sus necesidades básicas.

Los complementos salariales retribuirán las características especiales de un puesto concreto lo de una persona en un momento dado, dejando generalmente de percibirlos cuando las condiciones cambian, aunque en ocasiones, como consecuencia de la cultura retributiva de muchas organizaciones y empleados, acaban consolidándose en el salario fijo que han de recibir todos los meses.

6.1.2. Tipología

Podemos diferenciar diferentes modalidades de retribución dineraria fija atendiendo a las siguientes variables:

6.1.2.1. Atendiendo al carácter legal

Existen dos tipos de retribuciones fijas si nos atenemos al carácter legal de la retribución: la retribución fija obligatoria, pactada en convenio colectivo entre la empresa y sus representantes sociales y la retribución fija voluntaria, consecuencia de un acuerdo individual entre la empresa y cada empleado¹⁹⁰.

La retribución fija obligatoria, recogida en el convenio colectivo, representa el mínimo legal que la empresa debe abonar con carácter obligatorio a sus empleados (que obviamente ya supera el salario mínimo interprofesional establecido legalmente). El propio convenio determinará cuáles son las variables que definen dicha retribución obligatoria que puede constar, a su vez, de varios conceptos.

La retribución fija voluntaria, no recogida en el convenio colectivo, tiene como finalidad pagar la diferencia entre la retribución de mercado y la retribución mínima obligatoria establecida en el convenio colectivo. No todos los empleados perciben prestaciones voluntarias ya que en muchas ocasiones el mercado retributivo es el establecido en el convenio colectivo, especialmente, como señala Arraiz, en mercados poco flexibles o en épocas de altos niveles de paro.

Para directivos, cuadros y otras profesiones de especial cualificación, el mercado puede distar mucho de las condiciones del convenio colectivo, por lo que no le queda más remedio a la organización que quiere conquistar a los mejores profesionales que pagar esa diferencia hasta la retribución de mercado.

¹⁸⁹ GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING (2.002): *Op. Cit.*

¹⁹⁰ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*

6.2.3.1. Atendiendo a sus elementos

Aquí podemos diferenciar entre el salario base y los complementos salariales.

El salario base es la contraprestación que recibe el individuo en razón del trabajo realizado, establecido en unidad de tiempo y obra.

Por otro lado, los complementos salariales son aquella parte de la retribución que el empleado percibe por desempeñar un puesto (complementos del puesto) o por alguna condición individual de la persona (complementos personales).

Los complementos de puesto se fijan para responder a las especificidades de algunos puestos en determinadas organizaciones. No dependen de la persona que ocupe el puesto sino de las condiciones en las que se desarrolla la actividad. Por ejemplo, podemos hablar del complemento de nocturnidad, de peligrosidad, turnicidad, plena disposición o incompatibilidad.

Los complementos personales son complementos salariales que retribuyen las características de la persona que resultan valiosas para el desarrollo del puesto o rol, o para la organización. Entre ellos podríamos mencionar el de antigüedad, de titulación específica, el complemento personal transitorio (para casos de desajustes retributivos) u otros especificados en convenio.

6.2. RETRIBUCIÓN VARIABLE A CORTO PLAZO

El Estatuto de los Trabajadores autoriza expresamente complementar la retribución del trabajador en función del trabajo realizado o a la situación o resultados de la empresa sin que esta retribución tenga, necesariamente, el carácter de concepto consolidable para ejercicios futuros en términos retributivos del profesional. De ahí que el término que se emplea para definirlo sea "variable".

Cuando esta contraprestación dineraria es recibida por el cumplimiento de objetivos fijados en el plazo máximo de un año la denominamos retribución variable a corto plazo.

6.2.1. Concepto

La retribución variable a corto plazo suele pagar el valor añadido, es decir, el que se consigue, ya sea cualitativo o cuantitativo.

La retribución a corto plazo retribuye la mejora de los resultados organizativos, el desempeño de las personas, de los equipos o de la propia organización, y pretende conseguir efectos motivadores, de atracción y de vinculación al proyecto empresarial.

La evolución de este tipo de sistemas se ha ido decantando poco a poco, en todos los sectores y funciones, hacia premiar los resultados, descartando poco a poco los parámetros de cantidad de trabajo, y en la línea con la idea básica de la mayoría de los sistemas de retribución variable, el premiar de forma adicional los resultados adicionales, conforme a que éstos se van produciendo.

Es muy importante, dada la naturaleza de este tipo de retribución, que la comunicación se realice de forma correcta ya que, de lo contrario, el sistema de incentivos nunca funcionará. En la práctica, muchos planes de incentivos no tienen el éxito deseado, no por su diseño, sino por una implantación incorrecta¹⁹¹.

Liderazgo en el proyecto, participación de los empleados, apoyo tecnológico, una comunicación adecuada y un seguimiento periódico del plan de incentivos serán las claves para conseguir el éxito deseado.

6.2.2. Objetivo

Persigue objetivos muy distintos a los que intentamos satisfacer con la retribución dineraria fija. Con esta “herramienta” estamos comunicando al profesional que es un socio en su relación con la empresa donde presta sus servicios¹⁹².

Sería un error monumental pensar que a la hora de diseñar la retribución variable que ésta va a premiar el trabajo, ya que eso equivaldría reconocer que la retribución fija se percibe por estar en plantilla, mientras que la variable se percibe por trabajar. Como filosofía básica debe premiar esfuerzos adicionales que se traduzcan en resultados superiores.

Es un sistema “ganar-ganar”, donde los éxitos de la empresa serán compartidos con el profesional, gracias a su participación individual, grupal o general¹⁹³. Además, permite responder a una de las preguntas clave en el ámbito de la relación laboral: ¿cómo puedo ganar más?

La retribución variable, además de ser una de las “herramientas” del elemento compensación en la definición de compensación total, también entra en el ámbito de los elementos intangibles de la retribución. Ayuda a construir el sentimiento de pertenencia a una organización, conecta al profesional con la cultura organizativa y, además, es una manifestación clara de las políticas de reconocimiento que cada vez más están demandando los empleados¹⁹⁴.

Pero para que esta retribución variable a corto sea efectiva tenemos que asegurarnos de que se cumplen las siguientes premisas:

- Tiene que existir una relación entre el esfuerzo del profesional (ya sea individual, grupal o empresarial) y la recompensa prometida. Un sistema de retribución variable no será motivador si el profesional no puede contribuir con su esfuerzo a la consecución del objetivo fijado. Por ello, podemos establecer diferentes objetivos para diferentes profesionales dentro de la organización atendiendo al puesto de trabajo que estén ocupando.
- Los objetivos deben ser fijados y comunicados al profesional de una forma clara y concisa para que los entienda y los haga suyos.

¹⁹¹ BURKHOLDER, B.: *Orchestrating a Finely Tuned Incentive Plan*. Workspan, agosto de 2.002.

¹⁹² José Ramón Pin describe esta idea en su presentación de nuestro libro “Págueme como yo quiero”. En él afirma que “*el nuevo marco de relaciones laborales que impone la nueva economía hace quizá más perentoria la necesidad de retener a los verdaderos activos de la empresa: los empleados, y entre ellos, a los directivos e intraempresarios que la componen. Empleados y directivos que cada vez se parecerán más a profesionales independientes o socios en su relación con la empresa en la que presta sus servicios*”:

¹⁹³ Recordar aquí la polémica de algunos pensadores, como Alfie Kohn, al que hemos hecho referencia anteriormente, que defienden que los sistemas de incentivos no funcionan al no alterar las actitudes que constituyen la esencia de nuestros comportamientos no creando un comportamiento duradero y que, simplemente, cambian simple y temporalmente, lo que hacemos. Para profundizar más en la opinión de este profesor y conocer opiniones en contra de sus postulados consultar el libro de la Harvard Business Review – La remuneración y los sistemas de incentivos, Ediciones Deusto, 2.002.

¹⁹⁴ *Cash Bonuses. Four Ways to Attract, Retain and Motivate Employees*. WorldatWork, 2.003.

Cuanto más sencilla sea la formulación de los objetivos a conseguir mayor será la efectividad del sistema. En este sentido, los objetivos sobre los que se edifica un sistema de retribución variable suelen ser pactados entre la empresa y el profesional.

- Las variables que utilicemos para la definición de los objetivos tienen que ser fácilmente medibles para poder seguir su evolución con precisión y comentarlo regularmente con el profesional durante el ejercicio. Si acudimos a variables que luego no podremos calcular será muy difícil establecer cuál es la retribución variable que tiene que percibir el empleado, perdiendo así toda la credibilidad del sistema (con independencia de que se pague más o menos de lo esperado).
- Deben ser alcanzables y atractivos. Con estas dos expresiones se quiere manifestar que los objetivos que el profesional tiene que alcanzar tienen que ser viables de acuerdo con su capacidad y circunstancias del entorno, en el sentido más amplio (empresa, mercado, etc.) y que tienen que resultar lo suficientemente atractivos para que el empleado se sienta motivado a la realización de un esfuerzo adicional en su puesto de trabajo.

6.2.3. Tipología

Los principales sistemas de retribución variable aplicados son¹⁹⁵:

6.2.3.1. Primas

Entendemos por primas la retribución concedida a muy corto plazo en entornos industriales o de producción, generalmente vinculada a la producción realizada.

Los cambios tecnológicos, en la demanda y en la organización del trabajo han ido modificando el sistema de primas (nacidos bajo los sistemas de producción tayloristas) en dos direcciones: la colectivización de la retribución variable hacia equipos del trabajo, y la inclusión de otras variables para su cuantificación, además del volumen de producción, tales como la calidad o los costes variables.

6.2.3.2. Incentivos

Entendemos por incentivos la retribución a muy corto plazo concedida en entornos comerciales y basada en las ventas conseguidas. Los incentivos así definidos pueden existir también bajo la denominación de comisiones sobre ventas, si bien esta última designación suele utilizarse más en aquellas figuras como los agentes comerciales, con los que existe una relación mercantil y no laboral.

6.2.3.3. Bonos

Entendemos por bonos la retribución a corto plazo, normalmente dentro del ejercicio presupuestario y por tanto en un horizonte anual¹⁹⁶, a directivos, a cuadros, técnicos y, en general, al personal profesional, basada en la

¹⁹⁵ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*; CHIESA, C. (2.002): *Op. Cit.* y GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING (2.002): *Op. Cit.*

¹⁹⁶ En el siguiente apartado analizaremos la retribución variable a largo plazo, donde una de sus formas, son los bonos a largo plazo, con una duración superior a un año.

consecución de resultados medibles, sean de empresa, de área, de equipo o individuales.

El esquema de funcionamiento del bono es muy similar al del incentivo, según Arraiz, si bien por tratarse de directivos y de personal profesional, tiene dos características que lo diferencian de los sistemas de retribución concedidos en el ámbito comercial: suelen tener una componente mucho mayor relacionada con los resultados globales de la organización y suelen tener una componente de apreciación subjetiva, basada en desempeño de la persona.

Recompensan un desempeño extraordinario, ideas o innovaciones aportadas en un momento dado que incrementan el beneficio, la productividad o la reducción de costes, entre otros.

WorldatWork¹⁹⁷ nos da algunos ejemplos de bonos (o planes discrecionales) que se están utilizando actualmente en los Estados Unidos:

- Los que se pagan cuando se contrata a un nuevo profesional para premiarle su contratación (*sign-on bonus*);
- En los programas “trae un amigo”, cuando un empleado realiza las labores de cazatalentos aportando a un nuevo profesional a la compañía (*referral bonus*);
- Los utilizados para reconocer y premiar la contribución excepcional de un empleado o de un equipo en un momento determinado a lo largo del ejercicio dentro de las políticas de reconocimiento formal (*spot bonus*);
- Los consistentes en la promesa de un pago en una fecha determinada, encaminados a la retención del profesional (*retention bonus*).

Sign-on bonus

Los *sign-on bonus* son muy utilizados en las empresas cuando se quiere contratar a un profesional que tiene un bono pactado en su empresa y que dejará de percibirlo al estar condicionado en la compañía en el momento del pago. Son bonos que vienen a compensar, completa o parcialmente, la pérdida del bono en la organización en la que estaban prestando sus servicios.

Referral bonus

En España no son tan conocidos como en Estados Unidos los *referral bonus*. Son bonos que se encuadran dentro de las políticas de “trae un amigo” en el ámbito de la selección de profesionales. Conozcámoslo un poco más.

Captar a nuevos profesionales es difícil ya que todas las empresas están al acecho de los mejores y los candidatos son conscientes del valor que tienen para el mercado. Es frecuente ver nuevas fórmulas de captación de talento como la de premiar a los empleados que presentan candidatos a las empresas.

En efecto, cada vez más son las organizaciones que han comenzado a utilizar los contactos de sus empleados para que aporten nuevos candidatos a las empresas. A cambio, se ha desarrollado una serie de incentivos que a veces se utilizan, al mismo tiempo, como herramientas de fidelización del empleado que ha aportado el contacto, pagándole en función de cuánto tiempo permanezca el nuevo empleado en la compañías.

¹⁹⁷ *Cash Bonuses. Four Ways to Attract, Retain and Motivate Employees.* WorldatWork, 2.003, *Op. Cit.*

¿Cuántas veces no hemos dado referencias de algún amigo? Casi siempre que hemos referenciado a alguien ha resultado positivo para la organización (interna o externa) ya que para proponer a alguien amigo ponemos en juego a nuestra credibilidad, hemos argumentado las capacidades de la persona, hemos realizado un seguimiento del proceso y nos hemos ofrecido al candidato para ayudarlo en lo que fuera necesario para garantizar el éxito de la operación.

En 1.960 las empresas empezaron a explotar los contactos de los empleados. Se desarrollaron campañas para darle la etiqueta de 'trabajo de equipo' y, en ocasiones, se ofrecían recompensas a cambio. Los responsables de recursos humanos se dieron cuenta rápidamente de que los empleados ponían en juego su credibilidad recomendando a alguien para un determinado puesto. En seguida, desde recursos humanos se encargaron de asegurarse que los programas 'trae a un amigo' fueran divertidos, que todo el mundo fuera reconocido y que los resultados fueran premiados.

Este tipo de programas se han convertido en una potente herramienta de selección en muchas empresas. Estos programas, además, tienen un valor económico de cientos o miles de euros en comparación con los complejos y costosos sistemas de selección y búsqueda para algunos sectores concretos de actividad.

De acuerdo con un estudio realizado en 1.999 por la Society for Human Resource Management¹⁹⁸, en la que participaron 279 empresas, los cinco medios de selección más utilizados por las empresas tecnológicas fueron los anuncios en la prensa de los domingos, los anuncios en Internet, los programas 'trae un amigo', los anuncios en la prensa diaria y la búsqueda a través de empresas especializadas.

Algunos ejemplos de esta práctica son la empresa americana SRA Internacional, Inc., líder en tecnologías de la información y en consultoría e integración de sistemas, seleccionada por la Revista Fortune como una de las mejores 100 empresas para trabajar en América por tercer año consecutivo. En SRA el 22 por 100 de las nuevas contrataciones provienen de programas de 'trae a un amigo'. Su director de selección, Kerri Koss, ha manifestado que en el año 2.001 la previsión era de llegar hasta el 35 por 100. En la práctica de consultoría de PricewaterhouseCoopers en Estados Unidos, el 40 por 100 de las nuevas incorporaciones del año 2.000 se realizaron a través de este tipo de programas.

La asociación *WorldatWork* nos aporta, de nuevo, un interesante estudio titulado '*Referral Bonus On-line Survey*' donde los indica las prácticas de más de 400 organizaciones. Las principales notas del estudio correspondiente a junio de 2.001 son:

- El 70 por 100 de los participantes tiene un sistema de recompensa por este concepto. La nota más significativa es que un 92 por 100 de las empresas que los tenían instaurados consideraban que estaba siendo un éxito.
- El 32 por 100 de las empresas que en ese momento no tenían implantado un sistema de recompensa estaban analizando la posibilidad de poner uno en marcha.

¹⁹⁸ REPSHER EMERY, G.: Cash and prizes are yours...if the referral is right!. PostNewsweek Tech Media. 2.002.

- Un 31 por 100 de las empresas pagaban al empleado el premio en el momento en que se incorporaba el nuevo profesional, mientras que un 13 por 100 esperaba a los 30 días, un 41 por 100 a los 90 días y un 15 por 100 a los seis meses.
- La recompensa media era menor de 250 dólares en un 24 por 100 de los casos. El 28 por 100 oscilaba entre 500 y 1.000 dólares y un 29 por 100 pagaba más de 1.000 dólares por cada incorporación. Obviamente, la recompensa oscilaba en función del nivel profesional de la nueva incorporación.

Retention bonus

Muchas empresas están implementando programas de retención y fidelización de empleados.

WorldatWork ha realizado un estudio denominado '*Retention Bonus Survey*' sobre los programas de fidelización de las empresas con pagos en efectivo en el que participan más de 650 empresas de Estados Unidos y Canadá.

Las principales conclusiones del primer estudio publicado en marzo de 2.000 fueron las siguientes:

- El 24 por 100 de las empresas participantes tenían implantados programas de fidelización a largo plazo. Si excluyésemos al personal administrativo, el porcentaje aumentaba hasta el 30 por 100.
- El 25 por 100 de ellos establecieron este tipo de programas sin que la prestación estuviese referenciada a la finalización de un proyecto concreto.
- El 75 por 100 definieron la prestación como una percepción única en forma de capital, mientras que el resto implicaba un incremento de la retribución fija, o una combinación de ambas.
- La prestación se calculaba, en un 42 por 100 de los casos, como una cantidad a tanto alzado mientras que el 35 por 100 lo cuantificaba como un porcentaje del salario. En relación con la cuantía, el 32 por 100 pagaban una prestación equivalente menor a un 10 por 100 del salario base, mientras que un 30 por 100 reconocieron pagar una prestación superior al 10 por 100.

Un segundo estudio, publicado en marzo de 2.001, confirma que la recesión hace aún más perentoria la necesidad de retener a los mejores profesionales en la empresa. La conclusión más significativa, en relación con el anterior estudio, fue que del total de 550 participantes, un 34 por 100 tenían implantado un sistema de fidelización basado en el pago de un bono dinerario y, que un 45 por 100 de ellos habían puesto en marcha estos programas durante el último año.

6.2.3.4. Gratificaciones

La gratificación es un concepto variable cuya principal característica es la ausencia de un sistema que lo soporte. Suele concederse de forma completamente subjetiva por la realización de trabajos y la consecución de trabajos extraordinarios, y bien utilizada por la dirección puede tener un carácter muy motivador para grandes colectivos.

6.2.3.5. Otros modelos

La participación en beneficios (*profit sharing*) es un esquema de recompensa a los empleados de una empresa por el logro de un determinado nivel de beneficios en un período de tiempo concreto.

Las mejoras en la productividad (*gainsharing*) consisten en compartir con los empleados ahorros en costes o mejoras en productividad o calidad. Suele afectar a todos los grupos que han contribuido en la mejora.

La retribución por objetivos de grupo (*goalsharing*) es un esquema de retribución variable diseñado para compartir determinados objetivos con un grupo de empleados y es similar a un sistema de incentivos.

Algunos ejemplos serían los índices de satisfacción del cliente, absentismo o cuota de mercado. Se diferencia de la participación en beneficios al incluir junto a las medidas relacionadas con el beneficio otras relativas a la calidad y a la productividad.

Para terminar con esta explicación, comentar que algunos autores incluyen dentro de las fórmulas de retribución a corto plazo otros elementos cuya prestación no consiste en una retribución dineraria¹⁹⁹.

En este capítulo también encierran los modelos de retribución basados en la participación del capital de la empresa, mediante la entrega de acciones, las políticas de reconocimiento o la formación.

Coincidiendo en parte con estos pensadores, metodológicamente los analizaremos estos conceptos en los capítulos relativos a los beneficios y a los elementos intangibles, reservando para ahora, aquellos modelos de retribución variable a corto plazo que se materialicen en pagos en efectivo al trabajador.

6.3. RETRIBUCIÓN VARIABLE A LARGO PLAZO

La retribución dineraria variable a largo plazo es toda contraprestación económica que el individuo recibe y que está asociada a uno o varios objetivos cuyo cumplimiento se difiere en el tiempo, normalmente a más de dos años. Las modalidades de retribución en metálico a medio y largo plazo son similares a las de la retribución variable a corto, sólo que con un horizonte temporal mayor.

6.3.1. Objetivo

El interés de estas modalidades de retribución en España se debe a varias razones, expuestas por Arraiz de forma magistral:

- Para puestos directivos, en los que los niveles retributivos en términos anuales son altos, permite gestionar dos variables retributivas: una relacionada con la renta y otra con el patrimonio.
- Asimismo, existen razones fiscales para los niveles más altos, ya que en el tratamiento en el impuesto sobre la renta de las personas físicas de la retribución a largo plazo es más favorable que la renta del ejercicio, siempre que no sea periódica o recurrente.

¹⁹⁹ GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING (2.002): *Op. Cit.*

- También en los puestos directivos de carácter más estratégico, el establecimiento de objetivos a un año vista puede propiciar cierto “cortoplacismo” en la toma de decisiones, por lo que hay que marcar objetivos a más largo plazo, sobre todo en lo que se refiere a posicionamiento y rentabilidad de la empresa.
- Por último, mecanismos de retribución variable a largo plazo pueden ayudar a establecer barreras de salida a personas claves de la organización.

Comparto plenamente que las razones expuestas anteriormente son las que están motivando a las empresas residentes en España a implantar, cada vez más, estos sistemas de retribución variable a largo plazo.

Si nos centramos en las fórmulas de retribución variable con percepción dineraria (bonos a largo plazo), los programas de fidelización y la optimización fiscal de las rentas de los profesionales son los principales motivos que justifican la puesta en marcha de estos programas.

Por lo que respecta a este último punto considero importante realizar una advertencia a las políticas seguidas por algunas empresas.

Hemos afirmado antes que la misión de los responsables de diseñar los modelos retributivos de las empresas es la de elegir, en cada momento y para cada persona, las herramientas retributivas más adecuadas para alinear los objetivos del profesional con los objetivos empresariales. Con la elección de las herramientas adecuadas, la retribución se convierte en un pedal de aceleración²⁰⁰ dado que el profesional conoce, entiende y se implica en la estrategia de la organización.

Siempre, la retribución variable dineraria a largo plazo tendría que primar la permanencia del profesional en la empresa y la consecución de unas metas y unos logros cuya duración es superior a un año (ya que de lo contrario la herramienta más efectiva a utilizar serían los modelos de retribución a corto plazo).

Sin embargo, algunas empresas, cegadas por la voluntad de optimizar fiscalmente las rentas de sus profesionales, establecen programas de retribución de estas características sin que exista un objetivo, y mucho menos un compromiso, para alinear los objetivos a largo plazo de la empresa y del profesional.

Además, estos programas, muy atractivos para el profesional en términos de vinculación a un proyecto empresarial, son ofrecidos a un gran número de directivos y profesionales atendiendo principalmente a su categoría en la empresa o nivel salarial sin que se tengan en cuenta las características de cada individuo (el “café para todos” de los sistemas de retribución variable a largo plazo).

En la práctica, este tipo de actuaciones puede originar problemas a la empresa cuando, queriendo prescindir de los servicios de un profesional durante el período de maduración, tiene que pactar con éste la resolución del sistema de retribución a largo plazo aunque los indicadores de gestión de esta persona justifiquen claramente la extinción de la relación laboral.

6.3.2. Bonos a largo plazo

Con la misma aproximación metodológica que hemos seguido hasta el momento, la única modalidad de retribución variable a largo plazo cuya materialización es dineraria son los bonos a largo plazo.

²⁰⁰ TROPMAN, J. (2.001): *Op. Cit*

Otros modelos de retribución diferida no dineraria, como la entrega de acciones, las opciones sobre acciones, etc., con un componente patrimonial mucho mayor que en el caso de los bonos, las analizaremos más adelante en el capítulo dedicado a los beneficios.

Como hemos dicho, el bono a largo plazo es un sistema de retribución cuyas percepciones se materializan en dinero. Los objetivos a los que están ligados tienen una duración superior a un año y suelen ser de carácter estratégico, ligados al plan estratégico de la empresa a tres o cinco años.

Es muy sencillo de gestionar y además permite su implantación en todo tipo de empresas. Generalmente, las pequeñas y medianas empresas, de carácter familiar, son muchas veces reacias a implantar sistemas de retribución donde puedan ver diluida su participación en la empresa u otorguen a éstos, determinados derechos políticos a las acciones que les interfieran en la gestión estrictamente familiar.

6.3.3. *Phantom Stock Plans*

Las *phantom shares*, acciones ficticias o también llamadas acciones fantasma son una modalidad de los bonos a largo plazo.

En España, cada vez más estamos asistiendo a la proliferación de esta modalidad de bono a largo plazo por varias razones²⁰¹:

- Esta modalidad goza de la misma facilidad en su implantación y comunicación a los empleados que los bonos,
- No transmite la titularidad ni los derechos políticos de la propiedad a los empleados en las pequeñas y medianas empresas o empresa no cotizadas, y
- Goza de un excelente tratamiento fiscal (mejor que la entrega de acciones o las entrega de opciones sobre acciones).

Uno de los sistemas que combina la simplicidad de la retribución en metálico con el aumento en el valor de la acción es el de las llamadas acciones ficticias (*phantom shares*) que nos son más que bonos a largo plazo en metálico, pero basados directamente en la subida en el precio de la acción, además de poder combinarlo con otras variables más próximas y vinculadas a indicadores de gestión controlables por el profesional.

Mediante este sistema, empresa y profesional pactan la percepción de una cantidad en metálico cuya cuantificación vendrá condicionada por la evolución en el tiempo de los indicadores de gestión que pacten. Como hemos dicho, esta acción ficticia cotizará de acuerdo con a evolución real de la acción, ponderada por otros elementos como, por ejemplo, incremento de la cuota de mercado, resultados operativos de la empresa o área, etc.

²⁰¹ THE NATIONAL CENTER FOR EMPLOYEE OWNERSHIP: *Model Equity Compensation Plans*. Oakland, CA., 2.000.

CAPÍTULO 7: LOS BENEFICIOS

Los beneficios son el segundo gran elemento de la compensación total, junto a la compensación dineraria y a los elementos intangibles de la empresa. Analizaremos su concepto, sus elementos, su historia y cómo han ido evolucionando a modelos de beneficios más flexibles para dar respuesta a las nuevas necesidades del profesional.

En el capítulo siguiente, y antes de estudiar a los elementos intangibles, analizaremos los modelos de compensación y beneficios flexibles, que cada vez tienen mayor interés en España al acomodarse a las necesidades de los nuevos profesionales, de acuerdo con todo lo expuesto en los cambios demográficos y socioculturales que se están produciendo.

7.1. CONCEPTO E HISTORIA

Los beneficios se caracterizan porque la prestación en que consisten se hace efectiva –o mejor, se considera hecha efectiva- mediante la entrega de materias y objetos, en cantidad determinada, y que no consisten en dinero, sino en la concesión de beneficios o ventajas determinadas²⁰².

La forma de salario en especie constituyó el sistema originario e inicialmente empleado para retribuir el trabajo. Su utilización actual, con carácter único, es prácticamente inexistente.

La forma de retribución en especie está ligada históricamente, a uno de los más negros capítulos de la evolución de las relaciones de trabajo. Alonso García²⁰³ se refiere al *truck-system*, en virtud del cual la percepción del trabajador era prácticamente nula en muchas ocasiones ya que, por un lado, se le reconocía una determinada retribución nominal que hacía efectivo en bonos o en vales sólo susceptibles de cambio en las tiendas propiedad de la misma empresa, la cual, mediante la conveniente subida de los productos adquiridos por los trabajadores, lo utilizaba como medio, totalmente ilícito, para disminuir el salario real de éstos. De aquí que todos los ordenamientos, para salvar el principio de equilibrio de las prestaciones del contrato de trabajo, rechacen de manera efectiva y empresa el *truck-system*.

Así lo hace nulo también nuestro ordenamiento jurídico, en los artículos 49, 50 y 51 de la Ley del Contrato de Trabajo, al considerar “*nula toda condición de contrato que directa o indirectamente obligue a los trabajadores a adquirir los objetos de su consumo en tiendas o lugares determinados*”, prohibiendo, asimismo, “*el establecimiento, en las fábricas, obras y explotaciones, de cualquier clase que sean, de tiendas, cantinas o expendedurías que pertenezcan a los empleados, destajistas, capataces o representantes suyos, o a personas que tengan, por razón de trabajo, alguna autoridad sobre los trabajos de la industria respectiva*”. Se exceptúa de esta prohibición a “*los economatos organizados por las empresas para surtir a los obreros que empleen, siempre que se acomoden a las prescripciones siguientes*”:

- 1ª. *Libertad absoluta del trabajador para aceptar el suministro.*
- 2ª. *Publicidad de las condiciones en que éste se haga.*
- 3ª. *Venta de los géneros a precio de coste.*
- 4ª. *Intervención de los trabajadores en la administración del economato”.*

²⁰² DELGADO PLANÁS, C. y PIN ARBOLEDAS, J.R. (2.000): *Op. Cit.*

²⁰³ ALONSO GARCÍA, M. (1.987): *Op. Cit.*

Este ánimo protector del profesional frente de posibles abusos del empleado no es exclusivo de España. El Convenio número 95 de la Organización Internacional del Trabajo, relativo a la protección del salario, en su artículo 4.2. establece que las legislaciones nacionales podrán permitir el pago parcial del salario con prestaciones en especie pero siempre que sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, y redunden en beneficios de los mismos, y que el valor de estas prestaciones sea justo y razonable²⁰⁴.

7.2. BENEFICIOS Y RETRIBUCIÓN EN ESPECIE

Como ya hemos apuntado, el Estatuto de los Trabajadores establece que el salario está compuesto por la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, ya sea en dinero o en especie.

La única limitación que introduce este texto legal, como consecuencia de la histórica protección del trabajador que hemos visto antes, es que la retribución en especie no podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador (artículo 26).

Para encontrar una descripción legal sobre el término retribución en especie acudimos al Real Decreto 1.426/1.997, de 15 de septiembre, por el que se modifican determinados artículos de los Reglamentos Generales de Recaudación de los recursos del sistema de la Seguridad Social y sobre Cotización y Liquidación de otros derechos de la Seguridad Social. Este texto, en su artículo segundo, modifica el 23 del Reglamento sobre Cotización y Liquidación, definiendo las percepciones en especie, a efectos de su inclusión en la base de cotización, como aquellas consistentes en *“la utilización, consumo u obtención para fines particulares de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal del mercado, aun cuando supongan un gasto real para quien los conceda”*²⁰⁵.

En consecuencia, son rentas en especie, en el ámbito de la tributación personal del profesional, la utilización, consumo y obtención de bienes, derechos o servicios que:

- Se destinen a fines particulares
- Se realicen de forma gratuita o por precio inferior al de mercado, aunque no supongan un coste real para quien las conceda.

Ya con carácter previo a la publicación del citado Real Decreto 1.426/1.997, nuestros tribunales del orden Social habían venido delimitando la consideración o no como retribución en especie, obviamente desde una perspectiva jurídico laboral, de determinadas percepciones de los trabajadores²⁰⁶.

Para ello, y claramente a partir de 1.992, coincidente con la entrada en vigor de la Ley 18/1.991, reguladora del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, venían acudiendo para su cuantificación a los criterios de valoración que dicha norma introdujo (Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía de 17 de febrero de 1.998).

²⁰⁴ RCL 1.959, 1.172.

²⁰⁵ Esta definición es muy similar a la contenida en el artículo 43 de la Ley 40/1.998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Sin perjuicio de que dedicaremos más adelante un capítulo a las implicaciones fiscales y laborales de las diferentes formas de retribución, avanzar que que el artículo 43.1. reza que *“constituyen rentas en especie la utilización, consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda”*.

²⁰⁶ GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING (2.002): *Op. Cit.*

Para finalizar con este apartado es necesario recordar una importante observación ya realizada a la hora de encontrar las diferencias entre el concepto de salario y de la compensación total y que hace referencia, en el caso concreto de España, a la diferencia entre el concepto beneficios y las retribuciones en especie.

Como hemos visto, nuestro ordenamiento jurídico sólo regula, desde una perspectiva laboral y fiscal, una parte de los beneficios que integran la compensación total. Sólo se regulan, con el nombre de retribución en especie, aquellos beneficios que se incluyen en la base de cotización del empleado a la Seguridad Social. Y para algunos se añade otro elemento de confusión adicional como consecuencia del diferente tratamiento fiscal de algunas formas de retribución en especie frente a otras.

En la práctica, dependiendo de la óptica con la que cuantifiquemos la compensación financiera total de un empleado, tendremos importes diferentes, lo que puede causar confusión y frustración en el empleado.

Desde la cuantificación del coste real total que la organización está asumiendo por un empleado, al costear todos los beneficios que le otorga junto a su retribución dineraria (visión de la compensación total), este cómputo se puede ver reducido simplemente a los conceptos que se consideren cotizables a la Seguridad Social (visión laboralista) y, aún más, si excluimos del cálculo las diferentes exenciones totales o parciales que la ley que grava las rentas personales otorga a diferentes formas de retribución en beneficios (visión fiscal).

La compensación total es un concepto universal y transfronterizo y, por ello, no condicionado a las posibles variaciones que un país pueda introducir en sus legislaciones laboral y fiscal.

Tenemos que hablar en términos de compensación total; comunicando cuál es la inversión real (completa) que la empresa está realizando en cada profesional. Tenemos que abandonar los condicionantes fiscales y laborales cuando nos comuniquemos con los profesionales a la hora de explicarles su compensación total. Este hecho, como veremos en el capítulo que viene a continuación, cobrará una nueva dimensión a la hora de implantar sistemas de compensación y beneficios flexibles ya que, en aras de conseguir una mayor satisfacción del profesional al adecuar su retribución a sus necesidades personales y familiares, los elementos laborales y fiscales pueden verse modificados sustancialmente.

Será bajo esta óptica, obviando los componentes fiscales y laborales de esta forma de retribución, como desarrollaremos el resto del capítulo, sin perjuicio de que, puntualmente, pueda realizarse alguna referencia a los mismos para apoyar la explicación.

7.3. JUSTIFICACIÓN

La razón por la que las organizaciones incorporan los beneficios en sus estrategias retributivas es diversa. Para llegar a las conclusiones que nos interesan vamos a observar primero la problemática del profesional en su proceso de compra y el comportamiento de algunas empresas al batallar por conquistar al mejor talento.

7.3.1. Las necesidades del profesional

Muchas de estas razones las entenderemos mejor si analizamos el proceso de compra de cualquier profesional después de haber percibido su retribución dineraria a la hora de satisfacer sus necesidades personales de consumo e inversión.

Analizaremos cuatro elementos que resultan comunes a todos los profesionales, con independencia del sector de actividad al que pertenezcan o al tamaño de la empresa en la que presten sus servicios para luego exponer las razones de la existencia de los beneficios en los paquetes retributivos. Los factores que afectan a todos los profesionales son:

7.3.1.1. Destino de la retribución

Todo profesional destinará a consumo o inversión la retribución que perciba de la organización para la que presta sus servicios.

Las diferencias en las necesidades personales y familiares de cada profesional, junto a su nivel de renta, harán que el destino de la retribución entre las diferentes formas de consumo e inversión sean tantas como profesionales existan, dado que todos somos diferentes.

Existe otro elemento a comentar en este momento y al que volveremos más adelante. Estas necesidades personales y familiares, como el nivel de renta, son dinámicas por lo que este proceso de redistribución de los ingresos percibidos en los componentes del consumo y la inversión se repetirán cada vez que se modifiquen los elementos motivadores de la cesta de la compra, en su sentido más amplio (a partir de ahora nos referiremos a las compras como la decisión de consumo e inversión del profesional).

Aunque cualquier segmentación atendiendo a variables distintas a la persona podría parecer una contradicción a lo expuesto en el párrafo anterior, me permito, con efectos pedagógicos, formular el siguiente ejemplo.

Si tomáramos la variable edad para segmentar a los profesionales e intentar conformar un patrón de compra aproximado podríamos afirmar que los empleados más jóvenes, viviendo en casa de sus progenitores, tendrán unas necesidades de liquidez para poder hacer frente a la ansiada emancipación, inquietudes formativas y otros gastos muy diferentes a otro grupo de personas, de mediana edad, donde las necesidades más importantes se hayan transformado en productos de protección frente a determinadas contingencias (salud, vida, accidentes) y en los gastos de los descendientes (guarderías, colegios, etc.). Si, para finalizar, analizamos la pirámide de los empleados de mayor edad, donde casi todas las necesidades anteriores han sido ya satisfechas y las preocupaciones se centran en aspectos como el ocio, la sanidad o el complemento de las pensiones públicas, vemos que sus necesidades son muy diferentes.

7.3.1.2. Capacidad de negociación con proveedores

Cada profesional, con independencia del menú de compra que haya decidido para satisfacer a sus necesidades personales y familiares, tendrá que adquirir todos estos productos y servicios a título individual sin que tenga apenas capacidad de negociación con los diferentes proveedores por la inexistencia de economías de escala relevantes que permitan esta reducción de los precios de venta al público individual.

7.3.1.3. Consumo de tiempo libre

Al margen de la discusión económica que planteamos en el punto anterior ahora quiero resaltar un elemento que cada cobra más importancia en el profesional.

Atendiendo a nuestras necesidades podremos tomar la decisión de comprar un vehículo, contratar un seguro o invertir en un determinado instrumento financiero. La evolución del mercado en busca de la satisfacción total del cliente ha provocado que los productos y servicios sean más complejos y diversos para atender a las necesidades de cada consumidor. Este hecho, claramente positivo en términos generales, puede convertirse en un problema para los no especialistas en los productos y servicios demandados.

Por ejemplo, satisfacer nuestra necesidad de estar protegido también por la sanidad privada a través de un seguro de salud puede resultar laborioso si tenemos que analizar la infinidad de modalidades de seguros médicos existentes en el mercado, salvo que seamos unos especialistas. Lo mismo nos puede ocurrir si tomamos la decisión de ahorrar y tenemos que encontrar el instrumento que mejor se adapte a nuestro perfil en términos de riesgo, volatilidades, duración de la cartera, estrategias de inversión, rentabilidades pasadas o los gastos totales de gestión y depósito.

7.3.1.4. El impacto de la fiscalidad

Hace unas páginas criticaba ferozmente, al hablar de la visión fragmentada de la retribución propia de los modelos de retribución que denominábamos clásicos, la actitud de algunos profesionales que no conocían (o reconocían) el coste total de la inversión que la organización estaba realizando por el profesional englobando todos los conceptos.

Como ejemplo hablábamos al inicio de ese capítulo que algunos empleados incluso cuantificaban su retribución en idénticos términos al ingreso mensual que su empresa realizaba en su cuenta corriente, “olvidándose” de la retención a cuenta practicada por la empresa para ajustar mensualmente su cuota en el impuesto que grava las rentas personales.

Efectivamente, del coste real que asume el accionista por un profesional una parte importante será detraída y liquidada cada ejercicio en concepto de impuesto por lo que existe un agujero entre el esfuerzo realizado por la empresa y la valoración o la satisfacción del profesional²⁰⁷.

Todos los productos y servicios que “compre” el profesional al percibir su retribución los pagará después de que la empresa le haya practicado, como hemos dicho, la anticipación de la deuda tributaria en forma de retenciones por lo que esos productos, si los analizamos en términos de nuestra retribución bruta, nos cuestan más de lo que a veces el profesional es consciente ya que pagamos el producto o servicio (o la inversión) y los impuestos que hemos pagado previamente para tener ese dinero disponible.

Veamos con unos ejemplos reales el impacto de la tributación en las rentas del trabajo para ver la distancia entre el esfuerzo que realiza el accionista y la percepción del empleado o, dicho en otras palabras, de la cuantía de retribución que uno y otro tienen en la cabeza.

²⁰⁷ En la práctica este *gap* entre la percepción de uno y de otro las observamos mucho en el momento de aprobar y comunicar los incrementos salariales. Cuando a un empleado se le está incrementando su retribución, por ejemplo, en 6.000 euros, y éste está tributando a un tipo marginal del 45 por 100, puede percibir el considerable esfuerzo de la organización en “sólo” 275 euros más al mes.

	Un Café	Fondo de Inversión	Un Coche
Precio de Venta al Público	1,00	3.000	25.000
Impuestos Pagados en IRPF	0,82	2.454	20.454
En términos de Retribución Bruta	1,82	5.454	45.454

En euros. Calculado con un tipo marginal del 45 por 100.

Un profesional que esté tributando a un tipo marginal del 45 por 100 en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y quiera tomarse un café con un coste de un euro, para disponer de ese euro en el bolsillo, previamente habrá tenido que pagar 82 céntimos de euros. En términos de su retribución bruta (cuánto estoy consumiendo de la retribución que el accionista está desembolsando por mi contribución a la empresa), el café cuesta 1,82 euros (un euro del coste del café más 82 céntimos por las rentas del trabajo percibidas para pagar ese brebaje).

El problema se agrava, cuantitativamente, si analizamos las columnas siguientes. Para poder invertir 3.000 euros en un fondo de inversión, para poder disponer de ese dinero para depositarlo en la gestora, previamente se han pagado 2.454 euros en concepto de impuestos por lo que, sólo se capitalizan 3.000 euros de los 5.454 euros que sí ha pagado la empresa al profesional.

7.3.2. La “miopía” retributiva

Hemos visto como los sistemas de retribución han evolucionado de forma radical durante los últimos años para adecuarse al nuevo entorno empresarial, familiar y personal del profesional, y conseguir que las empresas presenten una propuesta de valor atractiva a los empleados para que éstos decidan trabajar en nuestra organización durante todo el tiempo que sean eficientes y rentables.

Pagar en efectivo es muy fácil pero poco imaginativo y aún menos rentable: es fácil porque sólo tenemos que calcular cuánto queremos pagar a cada empleado y realizar la transferencia. Y es poco imaginativo porque “el dinero lo compra todo”.

En ocasiones, se detecta una “miopía retributiva” que provoca que nuestro esfuerzo se centre en maximizar el ingreso que cada mes se transfiere al profesional en su banco o caja, despreocupándonos de lo que ocurrirá en los días siguientes en su cuenta corriente, en examinar qué hará cada profesional con su retribución neta después de impuestos.

Hemos podido comprobar como todos los profesionales “comprarán” con su dinero, después de haber pagado sus impuestos, aquellos productos y servicios que necesite en cada momento sin apenas capacidad de negociación con los diferentes proveedores y consumiendo una gran parte de su tiempo libre para la adquisición de los mismos.

7.3.3. Razones para ofrecer los beneficios sociales

Después de haber constatado el proceso de compra del profesional y la actitud de algunas empresas en un momento donde es crítico conquistar a los mejores profesionales vamos a resumir las principales causas por las que es conveniente que las empresas ofrezcan amplios paquetes de beneficios a sus profesionales:

- Para conquistar a los mejores profesionales.

Si tenemos que competir con otras empresas en la conquista de los mejores profesionales tenemos que introducir fórmulas más imaginativas y eficaces para ser la mejor opción para la que trabajar. Se tiene que superar la “miopía” retributiva.

Con la introducción de una política de beneficios flexibles podemos mitigar muchos de los elementos perturbadores del proceso de compra individual del profesional, ya que desde la decisión individual, la empresa puede satisfacer sus necesidades de una forma más cómoda, económica y fiscalmente más eficiente.

- Mayor seguridad para la empresa y profesionales

Los beneficios más extendidos en la mayoría de convenios colectivos están dirigidos a otorgar prestaciones económicas en los supuestos de que se produzcan determinadas contingencias (muerte, invalidez, enfermedad, jubilación).

Estos beneficios responden a una demanda social de protección del trabajador, que indirectamente otorga una mayor seguridad a la empresa ante la producción de cualquiera de estas situaciones cubiertas.

Estas son las dos razones principales (y suficientes) para incluir un gran abanico de beneficios en el paquete retributivo de los profesionales. De cada una de ellas podríamos desglosar otros beneficios o motivos para su adopción, tales como una mayor eficiencia retributiva, una optimización fiscal de las rentas, etc.

Sin embargo una advertencia que será ampliamente desarrollada en el capítulo noveno. La introducción de los beneficios en los paquetes retributivos tiene que respetar determinados aspectos, que analizaremos en detalle, para que éstos no caigan en saco roto y la búsqueda de una mayor eficacia retributiva se convierta en un ejemplo de ineficiencia.

Avanzaré que la individualización de muchos de los beneficios atendiendo a las necesidades de cada persona, la correcta comunicación de los mismos en términos de su coste real y su tratamiento fiscal, así como los descuentos obtenidos por ser miembro de la organización, serán, junto a otros elementos lo que nos garantizará el éxito en la implantación de este elemento retributivo.

7.4. TIPOLOGÍA

Recordemos que hemos definido a los beneficios como una retribución financiera indirecta al consistir en la entrega de bienes o servicios al empleado cuya contratación o adquisición suponen un coste para la empresa. De una forma más coloquial la podríamos definir como todos los conceptos no monetarios que complementan el paquete retributivo (obviando a los elementos intangibles).

Podemos clasificar a los beneficios de diferentes maneras atendiendo a los siguientes criterios:

7.4.1. Atendiendo a su voluntariedad: obligatorios o flexibles

Los beneficios pueden definirse como obligatorios cuando el empleado no puede decidir si los desea o no, en función de si se adecuan a sus necesidades personales y familiares en ese momento.

La obligatoriedad de algunos o todos los beneficios puede venir condicionada por decisiones empresariales razonadas, al considerarlos corporativos y deseables para todos los empleados, o por seguir los modelos de retribución que denominábamos como clásicos, inspirados en la filosofía “café para todos”. Así mismo los beneficios pueden venir definidos como obligatorios por su inclusión como tales en los convenios colectivos (muy frecuente).

En el otro extremo estarían las empresas que ofrecen a sus empleados un amplio abanico de beneficios entre los que podrán elegir, voluntariamente y pudiendo modificarlos en el tiempo, atendiendo a sus necesidades individuales.

En muchas organizaciones que están luchando por la conquista del mejor talento estamos asistiendo a una combinación de un paquete mínimo de beneficios obligatorios (o corporativos) deseados por la empresa para todos sus empleados (por ejemplo, seguros de vida con unas prestaciones mínimas) junto a muchos otros de carácter voluntario que cada empleado podrá acceder a ellos o no atendiendo exclusivamente a su voluntad.

Dada la importancia de este cambio en el mercado español desde hace unos años, la Tercera Parte de esta Memoria de Doctorado se centrará exclusivamente a analizar los sistemas de compensación flexibles o los sistemas de beneficios flexibles, en función del grado de libertad que quiera otorgar al profesional en su política retributiva.

7.4.2. Atendiendo a la finalidad empresarial: retribución o fidelización

La empresa puede incorporar los beneficios en su estrategia de compensación total, bien para diseñar un paquete retributivo atractivo para atraer y motivar a sus profesionales en tiempo presente o también para incorporarlos expresamente como un elemento de retención que consiga la permanencia de estos profesionales durante un determinado período de tiempo.

En el primer grupo estaría todos aquellos beneficios cuya titularidad, uso y disfrute se transmite al empleado desde el momento de su inclusión en el paquete retributivo y que disfrutará hasta que finalice su relación laboral con la empresa. Estarían todos los beneficios destinados a satisfacer en consumo, que veremos un poco más adelante, como los seguros de vida, seguros de salud, ayudas comida, guarderías, etc. así como algunos de los destinados a construir un patrimonio en el futuro, como los planes de pensiones o los seguros colectivos de vida (coloquialmente, los planes de jubilación), cuando la titularidad de las aportaciones al seguro se transmite de forma irrevocable al asegurado.

En el segundo grupo podemos hablar de algunos beneficios destinados al consumo pero que, por la cuantía de los mismos, la empresa puede pactar una permanencia mínima en la empresa so pena de devolver el importe satisfecho por la compañía en el caso de causar baja. Por ejemplo, la formación complementaria, los vehículos en renting, etc. En esta sección sí se encuentran la mayoría de los beneficios destinados a crear un patrimonio al profesional, tales como la entrega de acciones, las opciones sobre acciones, los sistemas de previsión social privada donde la percepción de las prestaciones quede condicionada, etc.

7.4.3. Atendiendo a su financiación: empresa, profesional o mixtos

Que una empresa incluya una serie de beneficios en el conjunto de su estrategia de compensación total no implica necesariamente que sea ella quien vaya a financiarlos con exclusividad.

Apoyándonos en la clasificación anterior, generalmente es la empresa quien financia los beneficios cuando éstos están incorporados al paquete retributivo con el ánimo de hacerlo más atractivo y son considerados como obligatorios. Sin embargo, podemos ver a muchas empresas que, aunque con esta finalidad, exigen una contribución a sus empleados para que conozcan y valoren el esfuerzo económico que está realizando la organización²⁰⁸.

Por el contrario podemos ver empresas donde ofrecen a sus profesionales la posibilidad de disfrutar de los beneficios del paquete retributivo siempre que sean ellos los que los costeen. Un ejemplo muy claro de ello se da en los sistemas de compensación flexible donde el empleado puede optar por destinar una parte de su retribución bruta a la contratación de los productos y servicios con los que conseguirá un beneficio económico y fiscal que redundará en una disponibilidad neta mayor para el profesional.

7.4.4. Atendiendo a su propósito: consumo o patrimonio

Esta clasificación responde al ánimo del profesional a la hora de suscribir los beneficios de la empresa.

Por un lado, estarán los beneficios dirigidos a facilitar el consumo del profesional, trasladando la contratación de los productos que satisfacen sus necesidades a la empresa en lugar de hacerlo a título individual, por los beneficios que hemos comentado anteriormente.

Por el otro, aquellos beneficios ofrecidos al profesional, generalmente dentro de una estrategia empresarial de fidelización, para que pueda constituir un patrimonio personal desde la empresa. En este grupo estarían tanto los sistemas de retribución a largo plazo (acciones, opciones sobre acciones, etc.) como los sistemas de previsión empresarial (planes de pensiones y seguros colectivos de ahorro), con un horizonte de maduración superior a los anteriores.

7.4.5. Atendiendo a su fiscalidad: sujetos o no a gravamen

En España, esta categoría podría también haberse planteado desde la óptica laboral, es decir, atendiendo a si los beneficios se consideran cotizables o no a la Seguridad Social.

Aunque existe prácticamente una coincidencia total entre el régimen laboral y su calificación fiscal, he optado por titular esta clasificación atendiendo a su fiscalidad por tener más impacto en la cultura de los profesionales.

Hemos denunciado anteriormente la contaminación del concepto de beneficio para la mayoría de los profesionales como consecuencia de la regulación fiscal de las retribuciones en especie sujetas a gravamen y las que no.

Pensando en términos de compensación total, la fiscalidad de un beneficio es una característica más del mismo y no su columna vertebral.

²⁰⁸ Un ejemplo muy habitual en las empresas españolas lo podemos encontrar en los planes de pensiones del sistema de empleo, donde la contribución de la empresa puede estar condicionada a una aportación, generalmente menor, de empleado, para que valore el esfuerzo realizado por la compañía dada la iliquidez que la legislación española exige a las fórmulas de previsión social complementaria.

Dicho en otras palabras, la decisión de una empresa en relación con la inclusión de un determinado beneficio debería responder a razones que superen el mero tratamiento fiscal del mismo, dado que de lo contrario, estas decisiones serían muy frágiles e inconsistentes, quedando a un elemento tan poco controlable por la empresa como sería un nuevo tratamiento fiscal decidido en las esferas políticas.

Obviamente una fiscalidad más beneficiosa tendrá un impacto mayor en el empleado a la hora de intentar conquistarle para que permanezca en nuestra empresa. Pero tampoco las decisiones de consumo del profesional están vinculadas a criterios fiscales; no podemos imaginar a un profesional adquiriendo un ordenador porque tiene un tratamiento fiscal beneficioso. El empleado valorará un ordenador porque lo necesita para su uso doméstico; en caso contrario, nunca valorará como positivos los beneficios fiscales, económicos o de comodidad.

Realizadas estas aclaraciones, y por la obviedad de su explicación, tan sólo queda exponer que bajo esta clasificación los beneficios podrán estar sujetos a gravamen en la renta del empleado o no, en función de la legislación fiscal vigente en cada momento.

7.5. ALGUNOS BENEFICIOS

Es imposible elaborar una lista cerrada de los beneficios que una empresa puede incorporar en el paquete retributivo dentro de una estrategia de compensación total. Con el ánimo de satisfacer las necesidades de sus empleados una organización podría incorporar una infinidad de productos y servicios siempre que respondieran a sus necesidades personales y familiares.

A la hora de presentar aquí los beneficios más comunes en las empresas españolas no voy a utilizar la clasificación atendiendo a su fiscalidad dado que no están todos los importantes (sólo los que tienen un tratamiento fiscal específico) ya que en el capítulo decimoprimeros analizaremos el tratamiento laboral y fiscal de los mismos en España.

7.5.1. Beneficios relacionados con el consumo

Para poder exponer algunos de los beneficios que considero más habituales en las empresas españolas utilizaré la clasificación que he presentado en relación al propósito del profesional con el beneficio: destinarlo a consumo (inmediato) o bien utilizarlo como instrumento para la creación de un patrimonio.

Sin carácter exhaustivo, podemos exponer algunos de los beneficios que están vinculados al consumo, con implicaciones directas en la renta inmediata del profesional dividido en las siguientes categorías:

7.5.1.1. Los encaminados a la protección de riesgos.

Además de los tradicionales seguros de vida y accidentes, en esta categoría podemos encontrar los seguros médicos que dan cobertura al profesional y a su familia.

En este capítulo también podemos encontrar seguros sobre las cosas: automóviles, hogar, asistencia en viaje, etc.

7.5.1.2. Facilitadores de la vida del profesional.

La ayuda comida, las ayudas para el cuidado de menores (guarderías) y la afiliación a gimnasios y clubes sociales estarían en este grupo de beneficios.

Resaltar dos beneficios importantes por su cuantía: la utilización del vehículo de empresa para fines particulares, la cesión de la vivienda o los créditos subvencionados.

Otros beneficios que se ofrecen en esta categoría son los teléfonos móviles, las líneas ADSL, los viajes en primera clase

Por último podríamos incluir aquí los servicios derivados de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar que otorgan las empresas tales como períodos vacacionales adicionales, servicios externos como, por ejemplo, tintorerías, recogidas de documentos, servicios asistenciales para el empleado y sus familiares dependientes, y un largo etcétera interminable.

7.5.1.3. Los encaminados a mejorar su capacitación

En este capítulo estaría la formación del empleado y la entrega de ordenadores para su utilización en los hogares.

7.5.2. Beneficios relacionados con el patrimonio

La otra gran clasificación de los beneficios, entendida como una retribución indirecta del profesional, son todos aquellos que son ofrecidos por la empresa al profesional para que pueda crear un patrimonio para el futuro.

La mayoría de estos beneficios relacionados con el patrimonio son elementos de las políticas de retención de los mejores profesionales, con la excepción de los planes de pensiones que transmiten la titularidad de los derechos consolidados desde el mismo momento en que el promotor realiza las contribuciones.

Desde esta perspectiva encontramos los sistemas de previsión social complementaria a la Seguridad Social que otorgan prestaciones en el momento de la jubilación, invalidez o fallecimiento del profesional, y los beneficios basados en la entrega de acciones de la compañía.

7.5.2.3. Sistemas de Previsión Empresarial

Los sistemas de previsión empresarial son los instrumentos promovidos desde la empresa para que otorguen al empleado unas prestaciones complementarias e independientes a las de la Seguridad Social en el momento de la jubilación, invalidez o fallecimiento del empleado²⁰⁹.

En definitiva, se trata de un salario diferido del trabajador que percibirá, junto a sus rendimientos, en el momento de la producción de cualquiera de las contingencias cubiertas por el sistema de previsión.

Entrar a analizar en detalle las características, límites y regulación de los sistemas de previsión empresarial en España sería, sin duda, objeto de otra tesis doctoral, debido a los continuos cambios en la legislación producidos durante los últimos años para promover este tipo de figuras de ahorro a largo plazo.

²⁰⁹ DELGADO PLANÁS, C.: Cómo complementar la pensión de jubilación a través de la empresa. La previsión empresarial en España. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.. Madrid, 1.999.

Sin embargo, sí analizaré los límites generales que la legislación exige para la constitución de este tipo de beneficios.

La Ley 30/ 1.995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados modificó la disposición adicional primera de la Ley 8/1.987, de 8 de junio, de Planes y Fondos de Pensiones, estableciendo un nuevo marco para la previsión social en España.

Con esta reforma se establece que los compromisos por pensiones asumidos por las empresas, incluyendo las prestaciones causadas, deberán instrumentarse, desde el momento en que se inicie el devengo de su coste, mediante contratos de seguro, a través de la formalización de un plan de pensiones, o de ambos.

Esta modificación, realizada para proteger a los trabajadores frente a casos de insolvencia del empresario²¹⁰, establece la prohibición de financiar los compromisos por pensiones (como ocurría hasta entonces) mediante fondos internos sujetos al control y disponibilidad de la empresa, y establece, como únicos vehículos aptos para la instrumentación de los compromisos por pensiones a los planes de pensiones del sistema empleo, los seguros colectivos de vida y las mutualidades de previsión social.

El trabajador, o sus beneficiarios en el supuesto de fallecimiento de éste, podrán optar al cobro de las prestaciones de estos instrumentos en forma de capital, en forma de renta, o mediante la combinación de las dos anteriores.

7.5.2.3.1. Planes de Pensiones del Sistema de Empleo

Los planes de pensiones, figura preferida por el legislador para la instrumentación de los compromisos por pensiones, se caracteriza por algunos principios previstos en la Ley y que lo diferencian así de los contratos de seguro:

- Principio de no discriminación: Cualquier empleado con, al menos, dos años de antigüedad en la empresa deberá obligatoriamente poder adherirse al plan de pensiones, sin perjuicio de que en el reglamento del plan exista un régimen de aportaciones diferenciado entre los partícipes atendiendo a causas objetivas.
- Principio de capitalización: Los planes de pensiones se instrumentarán mediante sistemas financieros y actuariales de capitalización individual, prohibiéndose la capitalización colectiva.
- Principio de irrevocabilidad de las aportaciones. Las aportaciones son irrevocables desde el momento en que resulten exigibles, con independencia de su reembolso efectivo. En el supuesto de baja en la empresa, por cualquier causa, el trabajador podrá movilizar sus derechos consolidados a otro plan de pensiones, por lo que el elemento fidelizador de los planes de pensiones es bajo.
- Ilíquidez de los derechos consolidados: Esta ha sido una de las críticas más importantes que han recibido estos instrumentos desde su regulación inicial en 1.987.

²¹⁰ El Consejo de las Comunidades Europeas adoptó la Directiva 80/987/CEE, de 20 de octubre de 1.980, sobre la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros relativa a la protección de los trabajadores asalariados en casos de insolvencia del empresario. Con motivo de la adhesión de España a la Comunidad, el Consejo aprobó la Directiva 87/164/CEE, de 2 de mayo de 1.987, por la que se modificó la Directiva 80/987/CEE.

Los derechos consolidados sólo se harán efectivos, además de por haberse producido alguna de las contingencias cubiertas por el plan, a los exclusivos efectos de su movilización a otro plan de pensiones. La Ley prevé también algunos supuestos excepcionales de liquidez para promover estos instrumentos de ahorro en los supuestos de paro de larga duración y de enfermedad grave.

- Límite de aportación: La Ley de Planes y Fondos de Pensiones establece unas aportaciones anuales máximas al plan, en función de la edad del partícipe.
- El tratamiento fiscal de los planes de pensiones es excelente dado que las aportaciones son deducibles en el momento de realizarlas (más una deducción adicional en la cuota del impuesto) y el trabajador no tributará por ellas hasta el momento del cobro de las prestaciones, con una importante reducción fiscal si las percibe en forma de capital.

7.5.2.3.2. Seguros Colectivos de Vida (planes de jubilación)

Como he afirmado anteriormente, el legislador apuesta decididamente por los planes de pensiones por la obligación de extender los compromisos por pensiones a la totalidad de la plantilla y, por ello, le otorga un tratamiento fiscal excelente para la empresa y para los profesionales, que no gozan los contratos de seguro.

La propia normativa califica a los seguros colectivos de vida como sistemas alternativos a la cobertura de prestaciones análogas a las de los planes de pensiones.

Para que los contratos de seguro sean calificados como aptos para instrumentar sistemas de previsión social complementaria deberán reunir los siguientes requisitos:

- Debe revestir la forma de seguro colectivo donde en la posición de tomador figurará la empresa y la condición de asegurado y beneficiario, excepto en el caso de fallecimiento, el trabajador.
- Salvo unos supuestos tasados por Ley, sólo podrá existir un contrato de seguro por empresa para garantizar los compromisos por pensiones.
- Los contratos de seguro son instrumentos más flexibles que los planes de pensiones al poder ser discriminatorios, al poder condicionar la transmisión de la titularidad de las aportaciones a la producción de determinadas condiciones (por ejemplo, una antigüedad mínima), al no existir un límite en la realización de las aportaciones además de no tener la Comisión de Control existente en los planes de pensiones, donde se supervisa el funcionamiento del sistema de previsión social, tan criticada por muchos empresarios durante los últimos años.
- Esta mayor flexibilidad se paga a cambio de un tratamiento fiscal menos beneficioso que los planes de pensiones. La deducción de las primas pagadas por la empresa sólo serán deducibles si éstas se imputan al asegurado en el momento de su realización.

En la práctica, las empresas optan por no imputar las primas hasta el momento del cobro de las prestaciones por lo que la empresa asume un coste financiero de la deducción fiscal además de la pérdida de valor de la aportación como consecuencia de la inflación.

7.5.2.4. Basados en acciones

Estos beneficios, pese al amplio tratamiento mediático que han tenido durante los últimos años, no están muy extendidos entre las empresas españolas aunque la tendencia es de ir incrementando su presencia en las políticas de compensación total de las empresas.

Por lo que respecta al colectivo al que generalmente se dirigen, afirmar que normalmente los beneficiarios son los directivos de las empresas (como ocurre con los seguros colectivos de vida), siendo de carácter universal sólo en algunas grandes empresas cotizadas.

Si bien los motivos que pueden impulsar a una entidad a acometer un plan de participación son múltiples, la mayoría de ellos representa un punto de confluencia: hacer converger las metas personales de los trabajadores con los de la propia organización²¹¹.

7.5.2.4.1. Entrega de acciones

Este tipo de planes viene caracterizados por la entrega de acciones por parte de las empresas, o de las sociedades dominantes de grupos de empresas, a los trabajadores de la sociedad o del grupo. Habitualmente, en estos esquemas la entrega de acciones es gratis o con un descuento sobre su precio de mercado y no conlleva ninguna obligación de permanencia del trabajador en la empresa.

No se configuran estos esquemas tanto como un instrumento de fidelización o retención sino más bien como premio o recompensa a la labor realizada por los trabajadores, constituyendo una fuente de motivación muy poderosa²¹². Básicamente con estos esquemas se pretende conseguir la identificación de los trabajadores con el interés general de la empresa, mediante el acceso de éstos a la propiedad del capital.

7.5.2.4.2. Opciones sobre acciones

Junto con los planes de entrega de acciones, los esquemas basados en la concesión de opciones para la compra de acciones son también sistemas cada vez más extendidos en las empresas²¹³.

A diferencia del esquema anterior de entrega de acciones gratis o a precios inferiores al mercado, esta modalidad de incentivos basados en el capital resulta un elemento de fidelización muy efectivo, en el que la

²¹¹ GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING (2.002): *Op. Cit.*

²¹² CONYON, M. y FREEMAN, R.: *Beneficios para la firma de la propiedad de acciones por parte de los trabajadores*, artículo incluido en el libro *Master en Gestión de Personas* (2.003): *Op. Cit.*

²¹³ HALL, B.J.: *Todo lo que necesita saber sobre las stock options*, artículo incluido en la libro *Harvard Business Review – La remuneración y los sistemas de incentivos* (2.002): *Op. Cit.*

retribución queda ligada a la permanencia del empleado en la empresa²¹⁴.

Generalmente, con la finalidad que hemos apuntado, las opciones de compra de acciones no son transmisibles y con las que el empleado no podrá comerciar.

Los diferentes momentos que caracterizan a un plan de opciones sobre acciones son:

1. Requisitos de concesión. Con carácter previo a la puesta en marcha del plan, debe determinarse el colectivo al que va a quedar dirigida la oferta o la concesión de opciones para la compra de acciones.
2. Período de espera. Con la concesión de las opciones nace el período denominado de espera o exclusión, durante el que el empleado no puede ejercitar las opciones.
3. Período de ejercicio. Se configura como aquel plazo durante el cual el trabajador podrá ejercitar sus opciones para la compra de acciones.
4. Período de venta. Plazo en el que el empleado puede vender las acciones adquiridas con ocasión del ejercicio de las opciones.

Este beneficio a largo plazo tiene ventajas e inconvenientes. Algunos de ellos son²¹⁵:

- Se trata de una fórmula que relaciona la retribución con el valor de la empresa en el mercado bursátil. Ello que en un principio es positivo, choca en la práctica con la realidad de los mercados bursátiles como alternativa de inversión, que hace oscilar el valor de las acciones de una empresa a veces con independencia de la buena o mala gestión.
- Se trata de una fórmula que sólo premia en el supuesto en que el valor de la acción suba, pero que no influye si el valor de la acción baja, por lo que puede propiciar estrategias muy arriesgadas por parte de los directivos para conseguir plusvalías extraordinarias.
- Se trata de un mecanismo retributivo complejo, que no se suele entender fácilmente fuera de los ámbitos de la alta dirección y que complica la administración de la retribución por toda la información fiscal que hay que entender.
- Fiscalmente tiene poco atractivo para las personas a las que se les retribuye con opciones y están en desventaja frente a otras fórmulas de retribución a largo plazo, como los bonos a largo plazo, entre los que se encuentra la modalidad de las acciones ficticias o *phantom options*, analizadas anteriormente.

Alinear los intereses de los directivos con los de los accionistas, incentivando la creación de valor, es el objetivo fundamental de cualquier incentivo a largo plazo y, en particular, el esgrimido por los proponentes de las opciones sobre acciones²¹⁶.

²¹⁴ CHINGOS, P.T. y ENGEL, M.M.: *Trends in Stock Option Plans and Long-Term Incentives*. ACA Journal, primavera de 1.998.

²¹⁵ ARRAIZ, J.I. (1.999): *Op. Cit.*

²¹⁶ GENNAOUI, T. y REVUELTA, I.: *Performance Shares: Una alternativa equilibrada a las opciones*. Artículo publicado en la revista Capital Humano nº 179, julio – agosto de 2.004.

En efecto, las opciones sobre acciones son un buen instrumento para recompensar el aumento de cotización de una empresa, ya que sólo tienen valor si las acciones suben de precio. No obstante, su utilización masiva como incentivo a largo plazo para directivos ha suscitado una animada polémica que se ha visto recogida en varias ocasiones en los medios de comunicación.

Las críticas más repetidas se dirigen contra las elevadas cantidades que algunos directivos han recibido, y denuncian las opciones como instrumento que incita al fraude contable, al poner como objetivo principal para los directivos el aumento e la cotización de la acción.

En opinión de Gennaoui y Revuelta, estas críticas tienen un frágil fundamento. El importe del incentivo no es consecuencia de haber utilizado opciones, sino que es una decisión política de compensación, que se toma al comienzo del plan junto al resto de los elementos de su diseño. Si la cantidad determinada para un directivo es excesiva, y no responde ni a su mercado de referencia ni al valor creado durante el período, lo seguirá siendo aunque se cobre en acciones, ejercitando opciones o en dinero. Y respecto al fraude se podría argumentar que cualquier incentivo que reconozca la mejora de los resultados también incita a falsear los mismos.

Hay sin embargo, en opinión de estos consultores, ciertos aspectos de las opciones que hacen que no sean el instrumento más adecuado en muchos casos. Si aceptamos que los resultados empresariales consolidados son el factor con mayor influencia sobre el precio de la acción, parece razonable incentivar con opciones a los más altos directivos de la empresa, responsables de sus resultados y de las estrategias que ponen en marcha para lograrlos. En cambio, para un directivo de segunda línea en una filial no cotizada de esta empresa, el objetivo de aumentar su cotización puede parecer excesivamente lejano: sus decisiones y acciones en su ámbito de influencia tienen un impacto muy limitado sobre la cotización. Incentivar a este directivo exclusivamente con opciones es como decirle que su incentivo no depende de su desempeño.

Además, desde el punto de vista financiero y contable de la empresa, las opciones han perdido parte del atractivo que las ha convertido en el vehículo más extendido. Por un lado, el componente de riesgo implícito en las opciones hace que su valor percibido por el directivo sea menor que su valor real. Esta diferencia ha aumentado con la evolución negativa de los mercados de valores en todo el mundo. Por otro, el tratamiento contable recientemente aprobado por el *International Accounting Standards Board* (IASB) hará obligatorio incluir el coste de las opciones como gasto de personal, repercutiendo negativamente en la cuenta de resultados, quitando a las opciones una ventaja injusta que han disfrutado durante muchos años, en detrimento de otros incentivos a largo plazo.

Como consecuencia de todo lo anterior, concluyen Gennaoui y Revuelta, ciertos instrumentos alternativos a las opciones tradicionales han recibido un fuerte impulso en el último año. Algunas empresas están convirtiendo opciones no transmisibles en opciones transmisibles. Esto permite al empleado venderlas y sacarles algún rendimiento incluso cuando la cotización es inferior al precio de ejercicio.

Mientras esto resuelve en parte el problema de percepción del valor, citado anteriormente, no resuelve el problema de la escasa influencia del colectivo más amplio de directivos en la cotización. Además, pierde cualquier efecto de retención, al quedarse el directivo con las opciones incluso si deja la empresa voluntariamente.

La entrega de acciones sujetas a ciertas condiciones (*restricted stocks*) puede ser una alternativa muy atractiva para los directivos de primera línea, puesto que siempre mantienen cierto valor, aunque el mercado pase por momentos de bajadas generalizadas. Sin embargo, son un instrumento menos apalancado que las opciones cuyo precio es más volátil, y tampoco resuelven la cuestión de los directivos de segunda línea y filiales.

Para incentivar la creación de valor para el accionista es conveniente medirla en el punto donde se genera; por ejemplo, para un directivo en una unidad de negocio, es conveniente medir el valor creado en su unidad, y ligar este incentivo a este valor. Los incentivos plurianuales en efectivo sí que pueden incorporar métricas y estándares relevantes para cada nivel de dirección y unidad de negocio, incluso ponderando el peso que cada una tienen en el cálculo del incentivo para un directivo en concreto.

Las llamadas *performance shares* aúnan las ventajas de estas dos últimas alternativas. Son un instrumento basado en métricas plurianuales cuya “moneda” de pago son acciones de la compañía. Permiten un doble incentivo muy alineado con los intereses de los accionistas: recompensan el logro de objetivos cercanos a la gestión del directivo –a mayor logro, mayor número de acciones-, a la vez que hacen posible ganancias en el precio de la acción, tanto durante la vida del plan como posteriormente, si el directivo las mantiene en cartera. Es por ello que estos expertos de Towers Perrin apuestan por este tipo de planes para los próximos tiempos, aunque los planes con opciones nunca desaparecerán por completo.

7.6. RESULTADOS

Existen muchas encuestas de beneficios que muestran qué beneficios son los más ofrecidos por las organizaciones a sus profesionales, atendiendo al sector, tamaño y el puesto de responsabilidad del profesional en la organización.

Es importante resaltar un hecho al que ya hemos aludido anteriormente y es la decidida tendencia de abandonar los sistemas de beneficios rígidos y homogéneos para acercarse a los sistemas de beneficios y/o compensación flexible. En los capítulos 9 y 10 me centraré en este hecho y en analizar cómo están implantándose y funcionando en las empresas españolas.

Por este motivo, en mi opinión las encuestas de beneficios actuales pueden verse modificadas dramáticamente en el futuro: los beneficios corporativos u obligatorios se verán reducidos y adquirirá una mayor importancia la elección individual de los profesionales, atendiendo a sus necesidades personales y familiares, dejando de importar el sector o tamaño de la empresa en la que presten sus servicios ya que nos centraremos en las personas.

Sin perjuicio de esta opinión, y para mantener la línea metodológica seguida a lo largo de esta Memoria de Doctorado, quiero asomarme brevemente al estudio realizado por la consultora Towers Perrin donde se analizan las tendencias de mercado sobre las políticas y prácticas de beneficios en las empresas²¹⁷.

La práctica habitual de beneficios para todos los empleados está liderada por los seguros de vida (78 por 100), vales de comida (68 por 100), plan de jubilación y seguro de accidentes (67 por 100), clases de idiomas (65 por 100) y las ayudas para estudios (62 por 100).

Si analizamos estas prácticas cuando sólo son ofrecidos a directivos encontramos a los coches de empresa (77 por 100), el teléfono móvil (51 por 100) y el parking (39 por 100). Detrás, más lejos, encontramos a los seguros médicos y los cheques gasolina.

²¹⁷ TOWERS PERRIN (2.004): *Op. Cit.*

CAPÍTULO 8: LOS ELEMENTOS INTANGIBLES DE LA RETRIBUCIÓN

8.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la presente Memoria de Doctorado se ha expuesto y justificado como los responsables de la definición e implantación de estrategias retributivas se han dado cuenta que, con estructuras salariales rígidas y con programas de beneficios homogéneos –y escasos- para toda la plantilla, no son capaces de conquistar a los mejores profesionales en un momento donde la guerra por el talento es cada vez más intensa y donde se necesitan fórmulas más imaginativas y rentables.

Si recordamos brevemente las causas que motivan a los empleados a abandonar las compañías, el factor retribución financiera no aparecía entre los primeros puestos de las causas de rotación: la relación con el superior inmediato, los estilos de dirección, el conflicto de valores, el cambio en los objetivos de la carrera profesional, etc. se erigen como los motivos que llevan a los profesionales a cambiar el vehículo donde invertir su capital intelectual.

Hemos visto como los profesionales se sienten atraídos por las empresas que les permiten obtener un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal, que se les reconozca el trabajo realizado y puedan desarrollarse profesionalmente con un trabajo realmente les motive²¹⁸.

También que los profesionales permanecerán en su organización si sus mandos les inspiran confianza y entusiasmo y si la empresa es líder, innovadora y goza de buena reputación como empleadora, y donde exista un gran ambiente, donde el profesional goce de autonomía y pueda establecer relaciones amistosas con los demás colegas²¹⁹.

Una prueba clara del fracaso de los modelos de retribución clásicos, basados únicamente en estos dos componentes, es que empresas que pagan más que otras siguen sin ser atractivas a los ojos de los profesionales y, en ocasiones, el profesional opta por percibir una retribución financiera menor a la que se le ofrece en otro proyecto.

En numerosos estudios podemos ver conclusiones tales como “un 64% de los directivos encuestados estarían dispuestos a renunciar a salario por disponer de más tiempo libre”²²⁰. Es una evidencia de que los paquete de la insuficiencia de los sistemas basados exclusivamente en la compensación dineraria.

Esta última reflexión es especialmente dramática si recordamos uno de los principales objetivos de la compensación total: conseguir la máxima eficiencia retributiva entendida como la optimización entre el esfuerzo económico que realiza la organización y la percepción de ésta por parte de profesional.

Muchas empresas pueden estar asumiendo unas enormes cargas salariales por la suma de la retribución financiera directa e indirecta para intentar conquistar a sus profesionales y que, conscientes o no, pueden resultar estériles por la existencia de algunos elementos intangibles que restan o anulan estos esfuerzos económicos.

Sólo así, se puede explicar la rotación de profesionales con retribuciones salariales por encima del mercado.

²¹⁸ TOWERS PERRIN (2.004): *Op. Cit.* y otros estudios.

²¹⁹ LOW, J. y COHEN KALAFUT, P. (2.004): *Op. Cit.*

²²⁰ ESADE-CREADE: *Work & Life Balance*. 2.001.

8.2. CONCEPTO Y ELEMENTOS

Cualquier definición de compensación total incluye a los elementos intangibles como parte integrante de ésta. Revisemos estas definiciones siguiendo el mismo orden del capítulo 4 para poder definir su concepto y conocer los elementos que la integran:

- WorldatWork define la compensación total como todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a la decisión de trabajar para una determinada organización. La compensación total estará formada por la compensación dineraria, los beneficios y los elementos intangibles derivados de la experiencia profesional.
- En la definición de Zingheim y Schuster, la compensación no financiera ocupa tres de los cuatro elementos que la definen: el crecimiento individual, un futuro convincente, la retribución total y un puesto de trabajo positivo.
- En la ecuación de Tropman se menciona expresamente el coste de los equipos pagados por la empresa, la oportunidad de crecimiento profesional y el incremento de responsabilidades, las oportunidades de crecimiento a través de la formación, las mejoras emocionales derivadas del trabajo en sí mismo y la calidad de vida.
- En mi definición de compensación total flexible se da la misma importancia a los elementos tangibles e intangibles, si bien se resalta que mientras que los primeros siempre están en positivo, los intangibles pueden ser negativos y, por tanto, restar en la ecuación que el empleado realiza continuamente para cuantificar el importe de su compensación total.

Podemos definir a los elementos intangibles como todos aquellos atributos que un empleado, o candidato a serlo, percibe de una organización más allá de la suma de la compensación dineraria y sus beneficios.

Por la propia definición, y atendiendo a las diferencias entre todos los profesionales, resulta imposible elaborar una lista cerrada de todos los factores que componen los elementos intangibles.

Además, cada persona valorará o no, en mayor o menor cuantía, las políticas y atributos desarrollados por cada empresa. Para algunos, pasarán desapercibidos algunos de otros elementos, aunque suponga un gran coste organizativo, y, para otros, pueden resultar críticos a la hora de tomar la decisión de seguir vinculado o no a la compañía²²¹.

WorldatWork ha realizado un ejercicio de síntesis y agrupa los elementos intangibles en cinco categorías:

- Reconocimiento y aprecio, que se identifica con premios por los logros conseguidos, comentarios y respuestas, etc.
- Equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, con programas familiares, programas de asesoramiento financiero y sanitario, servicios orientados a la comodidad del profesional, etc.
- Cultura, identificada en el liderazgo, diversidad, oportunidades de innovación, nivel de comunicación con los profesionales, etc.

²²¹ En mi ecuación de la compensación total flexible, β es el coeficiente que mide la valoración individual subjetiva de los elementos intangibles:

$$CTF = SF + (\alpha BS1 + \alpha BS2 + \dots + \alpha BS_n) + (\beta EI1 + \beta EI2 + \dots + \beta EI_n) + \delta (RV + (\alpha BSO1 + \alpha BSO2 + \dots + \alpha BSO_n) + (\beta EIO1 + \beta EIO2 + \dots + \beta EIO_n))$$

- Desarrollo, en oportunidades formativas, coaching, mentoring, feedback, oportunidades de desarrollo profesional, etc., y
- Entorno, en relación con el trabajo (contenido, variedad, contexto, herramientas, etc.), con el puesto de trabajo (entorno físico) y con la compañía (productos, mercados, liderazgo, etc.).

A los efectos metodológicos de esta tesis, seguiremos esta clasificación para explicar qué aspectos son los valorados por los empleados y los estudios que sobre estos importantísimos atributos se han publicado recientemente en España y fuera de ésta.

8.3. EL RECONOCIMIENTO

El objetivo de los programas de reconocimiento es perseguir un reconocimiento espontáneo en las contribuciones o logros que, de forma excepcional, logra un profesional, más allá de la compensación dineraria y los beneficios pactados con el empleado²²².

Bob Nelson²²³, autor de varios libros de gestión empresarial, afirma que pocos conceptos en la gestión empresarial tienen una base tan sólida como el de que el refuerzo positivo –recompensar un comportamiento que se quiere mantener- da buenos resultados.

En el ambiente empresarial de hoy en día, las recompensas y el reconocimiento han llegado a ser más importantes que nunca, por varias razones:

- Los directivos disponen de menos maneras de influir en sus empleados o de modelar su comportamiento. La coerción dejó de ser una opción: deben funcionar cada vez más como formadores para influir directamente sobre sus empleados, en vez de exigir un determinado comportamiento.
- A los empleados se les pide, de manera creciente, que hagan más y de un modo más autónomo. Al haber menos control, los directivos necesitan crear ambientes de trabajo positivos y estimulantes.

A estos dos factores que destacan la importancia de los programas de reconocimiento hay que recordar todo lo expuesto en el primer capítulo de esta tesis relativo a las nuevas necesidades y pautas de comportamiento de los nuevos profesionales de las generaciones X e Y, y también a otro elemento de carácter coyuntural en términos económicos, que se repite cíclicamente: en situaciones como las actuales donde los incrementos salariales y el pago de incentivos económicos son más complicados, los programas de reconocimiento son una perfecta alternativa para demostrar a los mejores profesionales que son valorados y apreciados por la organización.

8.3.1. La importancia del reconocimiento

A todos los profesionales siempre nos ha gustado sentirnos apreciados y tenemos que sentir que el trabajo que estamos haciendo es valorado por la compañía²²⁴.

En sentido estricto, reconocimiento e incentivos no son lo mismo²²⁵:

²²² SERINO, B.: *Noncash Awards. Boost Sales Compensation Plans- Workspan*, agosto de 2.002.

²²³ NELSON, B.: *1001 Formas de Recompensar a sus Empleados*. Ediciones Gestión 2.000, S.A., 2.002.

²²⁴ WORLDATWORK: *Life at Work: Beyond Compensation and Benefits*. 2.001

²²⁵ No existe unanimidad entre los diferentes expertos sobre si cualquier forma de retribución tangible, ya sea a través de extras, vales o incentivos, debe estar incluida dentro del concepto reconocimiento como elemento intangible. Sirva como ejemplo la opinión de Cindy Ventrive, autora del libro *¡La remuneración*

- Los incentivos se ofrecen generalmente a los trabajadores por hacer algo. Están basados en objetivos y criterios objetivos donde el elemento que más se enfatiza es el carácter financiero y tangible de la recompensa.
- El reconocimiento premia un trabajo bien hecho una vez realizado. El elemento psicológico es la base de este tipo de programas y los criterios de atribución son más subjetivos que en el caso de los incentivos.

El reconocimiento es una forma de decir “gracias” y hacer saber a la gente que aprecias sus esfuerzos. Es una buena forma de identificar y reconocer a los empelados que han realizado contribuciones sustanciales al éxito de la empresa. Los profesionales responden positivamente al reconocimiento porque satisface su necesidad de pertenencia y autoestima.

Advertir que junto al hecho de apreciar los esfuerzos de la gente, los planes de reconocimiento pueden apoyar a los planes de retribución variable. Sin embargo, a pesar de que apoyen las estrategias de compensación fija y variable los planes de reconocimiento suelen ser independientes en relación con los objetivos que persiguen, el tipo de recompensa y su forma de comunicarlos e implantarlos.

Todos los especialistas coinciden en que los programas de reconocimiento tienen un peso muy importante en el éxito de la organización para reforzar la cultura organizativa, apoyar a sus objetivos y vincular a los mejores profesionales al proyecto empresarial²²⁶.

Son muchos los estudios que avalan la importancia del reconocimiento:

Las empresas que conforman la lista anual de la revista Fortune de “las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos” constituyen buenos ejemplos de compañías que ofrecen diversas formas de reconocimiento eficaz.

Según los autores del estudio ninguna compañía puede ofrecer un gran lugar de trabajo sin contar con una buena manera de mostrar el aprecio que tiene a sus empleados²²⁷.

En un estudio realizado por Gallup donde se identificaban las doce dimensiones clave que describen a los mejores sitios para trabajar, el reconocimiento se situaba en el cuarto lugar²²⁸.

Las compañías incluidas en la clasificación elaborada por Fortune 500 en Estados Unidos manifiestan que han hecho de los programas de reconocimiento una prioridad en sus estrategias de recursos humanos al crear vínculos emocionales que motivan a los profesionales a rendir mejor y vincularlos al proyecto²²⁹.

Un estudio demostró que un reconocimiento efectivo añade valor a la organización. Del total de empleados encuestados un 97 por 100 respondieron que es importante recibir reconocimiento y el 90 por 100 afirmaron que el reconocimiento les motivaba y hacía que rindieran más²³⁰.

no es todo!, (Ediciones Urano, S.A., 2.004) quien se manifiesta contraria a considerarlos como tal. En el lado opuesto, Bob Nelson sí contempla en sus libros algunas formas de reconocimiento basadas en recompensas dinerarias (NELSON, B. (2.002): *Op. Cit.*). En mi opinión, sí que es posible incluirlos ya que opino que la recompensa económica vinculada al reconocimiento es secundaria al elemento psicológico que éstas persiguen.

²²⁶ NATIONAL ASSOCIATION FOR EMPLOYEE RECOGNITION (NAER). www.recognition.org.

²²⁷ VENTRICE, C. (2.004): *Op. Cit.*

²²⁸ BUCKINGHAM, M. y COFFMAN, C. (2.000): *Op. Cit.*

²²⁹ BOSWELL, G.: *Surveys say... “Recognition still critical”*.

²³⁰ NOLD, M.: *Is your recognition program effective?*

8.3.2. Recompensas eficaces

Para Cindy Ventrice, el reconocimiento eficaz es a un tiempo memorable y significativo. Permanece en la mente de los empleados, a veces porque es inteligente y único, a veces por la continuidad y regularidad con la que se realiza y a veces sencillamente porque ha sido cordial.

El reconocimiento eficaz no tiene por qué ser complicado ni difícil. Tiene que contar con alguno de estos cuatro elementos: elogio, gratitud, oportunidad y respeto, aunque normalmente será una combinación de más de uno de ellos²³¹.

- El elogio ha de realizarse en el momento oportuno y tiene que ser claro y conciso acerca de lo que se elogia, además de proporcional al logro conseguido. Además se debe explicar al profesional qué lo ha motivado.
- Un sincero “muchas gracias” es una forma muy valorada de reconocimiento eficaz²³².
- Con el término oportunidad nos estamos refiriendo a la posibilidad de otorgar a los empleados nuevas oportunidades para contribuir de manera significativa y de aprender nuevas habilidades, dándoles más libertad para ejercer su trabajo.

El término oportunidad también lo utiliza Nelson para recordar que las recompensas tienen que ser otorgadas tan pronto como sea posible después de que se logre el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados para que repitan sus actuaciones²³³.

- El respeto es el elemento más crucial. Ello implica que, además de por lo que hacen, los profesionales han de ser valorados por lo que son, por lo que tenemos que adecuar las recompensas a la persona.

Desde la asociación *Employer-Employee.com*, añaden algunos consejos para que los elogios y las alabanzas sean eficientes²³⁴. Se recomienda que se alabe con un propósito determinado para que no se confunda con un cumplido; se defina perfectamente el objetivo a elogiar; que se crea en el elogio realizado siendo honesto con el empleado; que se elogie en proporción al logro conseguido y; por último, que se alabe públicamente y se reprima en privado²³⁵.

Otros especialistas consideran que para que los programas de recompensas sean eficaces éstos deben reflejar los valores y estrategia de la compañía y que deben hacerse conocer ampliamente. Incluso opinan que los empleados deben participar en la elaboración y ejecución de estos programas.

La comunicación vuelve a ser un factor crítico en los programas de reconocimiento. El permitir a los empleados que conozcan que se puede tener un reconocimiento expreso por el trabajo que realizan aporta el aspecto motivacional de estos programas.

²³¹ VENTRICE, C. (2.004): *Op. Cit.*

²³² Un estudio realizado entre 1.400 Chief Financial Officers en Estados Unidos demuestra que la recompensa más utilizada en sus empresas, exceptuando las que tienen un componente financiero, es el simple “gracias” con un 38%. Después, con un 37% era la comunicación periódica con los empleados. Estas conclusiones se extraen del artículo *Just say Thanks*, ACOUNTEMPPS, encontrado en NAER.

²³³ NELSON, B. (2.002): *Op. Cit.*

²³⁴ www.employer-employee.com

²³⁵ Respecto a este último consejo tengo algunas dudas sobre su aplicabilidad en España dado que las culturas americanas y latinas pueden ser algo diferentes. Alabando en público a una persona tímida podemos provocar una reacción contraria a la perseguida ya que le hará sentir incómoda con la felicitación. Creo que, en estos casos, es mejor seguir el consejo de personalizar la alabanza o recompensa atendiendo a nuestro interlocutor.

Según WorldatWork, los principales problemas que tendremos que hacer frente a la hora de establecer un programa de reconocimiento son los siguientes²³⁶:

- Nivel de utilización. Una utilización abusiva de los reconocimientos pueden hacer perder interés al programa diseñado por la empresa. Por ello, algunos expertos recomiendan que éstos deben durar poco y cambiarse con frecuencia.
- Valor de las recompensas. A veces, los programas de reconocimiento no funcionan porque los empleados lo valoran los premios y recompensas que se otorgan (incluso pueden considerarlas como un castigo).
- Favoritismos. Para evitar este tipo de situaciones se deben objetivar las causas por las que un profesional se encuentra en una situación que debe ser reconocido o no.
- Burocracia. A veces es tal el papeleo que tiene que llevarse a cabo para que un superior proponga una recompensa para un empleado que ésta nunca llega a producirse.
- Preferencia por recompensas dinerarias. Las empresas que no han comunicado eficazmente el papel que juegan los programas de reconocimiento en su organización –no han sabido explicar que su fin no es sustituir al salario o a los beneficios- normalmente se encuentran ante demandas de los empleados consistentes en más dinero.
- No vinculados a la estrategia de la empresa.

Una última recomendación personal para acabar con este punto. Lo peor que puede suceder a una organización es la pérdida de credibilidad de sus programas ante sus empleados. Ello suele suceder muchas veces cuando después de haber anunciado este tipo de programas después no se han cumplido tal y como se habían comunicado, creando la lógica frustración entre los empleados (muy difícil de cambiar en el futuro).

8.3.3. Tipos de reconocimiento

Habitualmente se suele hablar de dos tipos de planes de reconocimiento: los formales y los informales.

Además los podemos clasificar atendiendo al coste que tendrá que asumir la organización²³⁷.

8.3.3.1 Recompensas formales e informales

Los planes de reconocimiento son formales cuando forman parte de un programa predeterminado.

Para conocer qué grado de implantación tienen los programas de reconocimiento formal en las empresas veremos los resultados de dos encuestas elaboradas hace unos años en Estados Unidos.

Un estudio publicado por *The Conference Board*²³⁸ afirma que el 85 por 100 de las empresas participantes tienen implantado un programa de reconocimiento.

Un estudio posterior, realizado por *WorldatWork* y la *National Association for Employee Association* (NAER) sobre el papel del reconocimiento²³⁹ muestra

²³⁶ THE CONFERENCE BOARD: *HR Executive Review: Employee Recognition Plans*. 1.999.

²³⁷ NELSON, B. (2.002): *Op. Cit.*

²³⁸ THE CONFERENCE BOARD (1.999): *Op. Cit.*

que un 86 por 100 de las empresas tienen un programa de reconocimiento con sus empleados. Del 12 por 100 que han manifestado no tener este tipo de programas, un 62 por 100 está considerando ponerlo en marcha en los próximos doce meses. Otro dato más: el 65 por 100 de las empresas reconocen que están enfatizando el reconocimiento más que hace tres años.

Según el estudio, el objetivo principal del 91 por 100 de los participantes a la hora de poner en marcha estos programas fue estimular la moral de sus empleados; un 73 por 100, para hacer que el profesional se sienta como parte de la compañía y; un 70 por 100 como una herramienta de atracción y retención del personal.

Respecto a las recompensas informales tan sólo apuntar que cada vez más las empresas se están moviendo hasta este tipo de recompensas, más informales y espontáneas. Serán las que pongan en práctica los directivos con un mínimo de planificación y esfuerzo.

8.3.3.2. Atendiendo al coste

Sin carácter exhaustivo, revisemos algunas de las formas de recompensa propuestas por Nelson atendiendo al coste que tiene que asumir la empresa para su implantación:

- Reconocimiento sin coste: elogios verbales (públicos o privados), llamadas telefónicas del jefe, tarjeta de felicitación, publicación de agradecimiento en la revista de la empresa, tiempo libre, etc.
- Recompensas de bajo coste: día libre, comida con el personal directivo, regalo promocional, entradas para espectáculos, flores, comida o celebración con el cónyuge, vale regalo, dinero en efectivo, juguetes para los niños, placas, etc.
- Otro tipo de recompensas: dinero, acciones, ascensos, responsabilidades,

8.4. LA CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

8.4.1. La importancia de la conciliación

Últimamente todas las empresas están hablando de la conciliación entre el trabajo y la vida privada. Hay un sentimiento generalizado de que cada día tenemos menos tiempo para nuestra familia y para nuestro ocio debido a la presión del trabajo, y de que esta situación está afectando tanto a las familias como a la salud de los empleados²⁴⁰.

Nos estamos refiriendo a la necesidad de alcanzar una calidad de vida profesional. El Profesor Salvador García-Sánchez, de la Universidad de Barcelona, define la calidad de vida profesional como “la experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas o cargas de un trabajo profesional intenso y completo y los recursos (psicológicos, organizacionales y relacionales) de que dispone para afrontar esas demandas, de forma que a lo largo de la vida se consiga un desarrollo óptimo de la esfera profesional, familiar y personal”.

²³⁹ HANDEL, J.: Recognition. Pats on the Back Motivate Employees. Workspan 12/01.

²⁴⁰ FERNÁNDEZ GARCÍA-FRANCOS, A.: *Conciliación trabajo y familia, ¿moda o necesidad?*. Tribuna publicada en Expansión & Empleo correspondiente al 31 de julio y 1 de agosto de 2.004.

A mediados de los años 80, comenzó a apreciarse en el seno de muchas organizaciones empresariales estadounidenses y canadienses la necesidad de dar respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores de cada a compatibilizar su vida laboral y familiar.

Las dificultades para encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la profesional preocupan seriamente a los gobiernos europeos. En España se aprobó en 1.999 la ley para promover la conciliación entre la vida familiar de los empleados²⁴¹. Recientemente, los ministros de Empleo y Asuntos Sociales de la Unión acordaron dar prioridad a las medidas e incentivos necesarios para favorecer la conciliación.

En el capítulo 1 de esta tesis hemos analizado los dramáticos cambios demográficos que se han producido como consecuencia de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y las implicaciones que ha tenido en el retraso en la edad de maternidad, el descenso del número de hijos y los cambios en la organización de la unidad familiar.

El resultado de estas transformaciones es que nos encontramos con familias que con el mismo tiempo que tenían antes, ahora deben atender a muchas más cosas: a su trabajo, el cuidado de los niños y de los mayores y, a menudo, aparecen conflictos derivados de la imposibilidad de atender simultáneamente a estas responsabilidades²⁴².

Los cambios generacionales que se están produciendo por el desplazamiento de los *baby boomers* por los representantes de las generaciones X e Y han provocado que las empresas tengan que ser atractivas a los nuevos profesionales que valoran en mayor medida la calidad de vida que la carrera profesional y les importa menos el lugar de trabajo que las jornadas de trabajo prolongadas.

Bajo esta tendencia, las personas han de enfrentarse y adaptarse a un conflicto de roles. Básicamente, el conflicto entre trabajo y familia (o no trabajo)²⁴³ es una de las fuentes de presión y sus efectos negativos están muy documentados: mayores riesgos de salud para los padres trabajadores, mal funcionamiento en el papel de padres, menor productividad en el trabajo, creciente absentismo laboral, menor satisfacción vital y estrés en el trabajo (Greenhauss y Beutekk, 1.985; Kelly y Voydanoff, 1.985; Small y Riley, 1.990; Kossek y Ozeki, 1.998). Por el contrario, los programas dirigidos a facilitar la igualdad de género en el trabajo para reducir el conflicto entre trabajo y familia influyen positivamente en la rentabilidad de la empresa (Rapoport et al., 2.002)²⁴⁴.

Este estudio realizado en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas del Centro Politécnico Superior de la Universidad de Zaragoza demuestra algunas conclusiones que merecen ser resaltadas:

- Demuestra que no hay diferencias significativas del conflicto trabajo-familia ni del conflicto familia-trabajo según el género por sí sólo.

²⁴¹ Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. (Boletín Oficial de Estado de 6 de noviembre de 1.999).

²⁴² Más Vida Red da algunos datos muy ilustrativos de la situación actual a la que se enfrentan los empleados: cada empleado tiene a 4,2 familiares que demandan su tiempo; cuatro de cada diez empleados tiene un niño menor de cinco años; uno de cada tres tiene un familiar dependiente; uno de cada once, tiene un familiar con Alzheimer; uno de cada cuatro, sufre estrés; etc.

²⁴³ GUEST, D.E.: *Perspectives on the Study of Work-Life Balance*. ENOP Symposium, Paris, marzo 2.001.

²⁴⁴ DE LUIS, M.P, MARTÍNEZ, A., PÉREZ, M. Y VELA, M (del Departamento de Economía y Dirección de Empresas del Centro Politécnico Superior de la Universidad de Zaragoza): *El conflicto trabajo-familia: un estudio empírico de factores familiares y laborales*. Artículo publicado en la revista Capital Humano nº 175, de marzo de 2.004.

- Sin embargo, el análisis conjunto de género y estructura familiar-género indica que el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo son mayores entre las mujeres casadas con hijos que entre los hombres casados con hijos.
- Aquellas mujeres que creen más en los roles tradicionales de género perciben más el conflicto trabajo-familia. Sin embargo, los hombres no presentan esta relación.
- La presencia de hijos aumenta significativamente esta percepción de conflicto entre el trabajo y la familia: las personas casadas con hijos experimentan mayor conflicto que las personas solteras sin hijos o las personas casadas sin hijos.
- Este conflicto es mayor entre las parejas casadas cuya pareja está empleada que las personas cuya pareja está desempleada.
- La percepción de conflicto trabajo-familia está directamente relacionada con el nivel educativo del empleado o empleada: los empleados con un grado universitario superior perciben más conflicto que los empleados con estudios primarios o secundarios.
- Los directivos experimentan mayor conflicto que los empleados con inferiores categorías laborales.
- El conflicto trabajo-familia se explica en hombres y en mujeres por la percepción de la importancia de la familia y de los requerimientos mentales del puesto, así como por la movilidad funcional. Las variables de control de horas trabajadas y el sector también son significativas.

En definitiva, se pone de manifiesto la necesidad de introducir medidas en nuestras organizaciones que flexibilicen los modelos tradicionales de relación entre la empresa y el profesional para poder hacer frente a todos estos cambios y conciliar la carrera profesional con las nuevas necesidades familiares y personales.

Esta situación obviamente no afecta sólo a las empresas españolas y esta preocupación es creciente en todos los países del mundo.

Algunas de las conclusiones del estudio realizado en 2.002 en Estados Unidos sobre el impacto en los negocios de la introducción de diferentes formas de flexibilidad en el trabajo son²⁴⁵:

- Los empleados con mayor acceso a medidas de flexibilidad laboral están más comprometidos con sus trabajos, son más leales y están dispuestos a trabajar más de lo requerido para el éxito de la empresa.
- Los empleados con poca flexibilidad manifestaron en un 56 por 100 de las respuestas un alto grado de compromiso con la empresa y un rendimiento superior. Los que tenían una flexibilidad media ascendían al 62 por 100 y, los que tenían un alto grado de flexibilidad respondieron afirmativamente en un 66 por 100.
- Comparando el nivel de flexibilidad con grado de satisfacción en el trabajo, los resultados fueron que un 23, 47 y 67 por 100, respectivamente, se manifestaron con un alto nivel de satisfacción en función de los niveles de flexibilidad bajo, medio y alto, respectivamente.
- Si la variable a introducir es la voluntad de permanencia en el próximo año en la empresa, los porcentajes son del 49, 63 y 72 por 100 a medida en que se incrementa el grado de flexibilidad.

²⁴⁵ FAMILIES AND WORK INSTITUTE: *When Work Works: A Project on Workplace Effectiveness and Workplace Flexibility*. 2.004

- Por último, este estudio analiza el impacto de las medidas de flexibilidad en el trabajo en relación con la salud mental de los trabajadores. El porcentaje de trabajadores que se manifestaron en muy buena salud mental era del 17, 24 y 33 por 100, respectivamente, si el grado de flexibilidad era bajo, medio o alto.

Para concluir este apartado afirmar que el logro de un nuevo equilibrio es responsabilidad de todos, sociedad, empleados y empresas, que deben implicarse en la búsqueda de este nuevo balance entre la vida profesional y la vida personal y familiar de los profesionales: para la empresa, porque necesita a todos sus empleados; porque si lo hace, mejorará la productividad y la motivación y visibilidad para atraer a nuevos profesionales; porque la sociedad, sus clientes, accionistas y trabajadores lo demandan y no pueden defraudarles, so riesgo de perder su confianza y apoyo²⁴⁶.

8.4.2. Concepto

La conciliación entre la vida profesional y personal, o utilizando su terminología anglosajona, *work-life balance*, se produce cuando una persona tiene el control sobre el cuándo, dónde y cómo trabajar y le permite disfrutar de una calidad de vida óptima. Este equilibrio se consigue cuando la persona tiene reconocida una vida plena dentro y fuera del trabajo por las leyes, la empresa y la sociedad²⁴⁷.

Para otros la conciliación de la vida profesional y personal es una cuestión de cambiar las pautas de trabajo. Sin tener en cuenta la edad, la raza o el género, cada persona tiene el derecho a encontrar su ritmo que le permita combinar su trabajo con otras responsabilidades o aspiraciones más allá de la vida laboral²⁴⁸.

En definitiva, más allá de estas definiciones, diremos que es sencillamente lo que significa: es el intento de conciliar la vida profesional con la personal. Sin embargo tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Este equilibrio, utilizando la traducción del inglés del concepto *balance*, no significa un equilibrio igual o perfecto entre los dos componentes, dado que, en términos de horas, no estamos intentando dedicar el mismo número de horas al trabajo que a nuestra vida personal.
- Además, es un equilibrio dinámico, que variará en el tiempo a medida en que vayan cambiando los requerimientos en cada lado del binomio.
- Es absolutamente personal, de tal forma que será imposible dar unas pautas generales aplicables a todos los profesionales²⁴⁹.

8.4.3. Elementos

Dada la amplitud de políticas y factores que podríamos incluir bajo el paraguas de conciliación entre la vida personal y familiar, la exposición que realizaré a continuación no tiene carácter exhaustivo y simplemente intenta recopilar las más utilizadas en las empresas.

²⁴⁶ FERNÁNDEZ GARCÍA-FRANCOS, A. (2.004): *Op. Cit.*

²⁴⁷ THE WORK FOUNDATION. Employers for Work-Life Balance. Para más información consultar www.employersforwork-lifebalance.org.uk

²⁴⁸ DTI WORK-LIFE BALANCE: *What is work-life balance?*. Para más información, www.dti.gov.uk/work-life-balance

²⁴⁹ www.worklifebalance.com. *Work-life Balance Defined – What it really means!*. Marzo, 2.003.

Para facilitar esta exposición recurriré a la clasificación que la asociación WorldatWork²⁵⁰ utiliza para agrupar las diferentes políticas encaminadas a la conciliación en cuatro grupos, sin perjuicio de que después recurra a otros estudios e instituciones para analizar otras implicaciones de estos elementos.

8.4.3.1. Planes de flexibilidad en el trabajo

La mayoría de las personas necesitarán cambiar en algo su forma de trabajar para adecuarla a su familia o a otras obligaciones extra laborales. En este tipo de medidas encaminadas a la conciliación podemos hablar de:

- Horarios de trabajo flexibles. Estos programas consisten en escalonar las horas de entrada y la salida de determinados profesionales.
- Empleos compartidos. Puestos de trabajo cubiertos con dos o más personas en régimen de media jornada por lo que se promueve el empleo a tiempo parcial y las jornadas reducidas.
- Trabajo en casa. El empleado está conectado por teléfono, fax, videoconferencia o módem con la empresa.
- Semana comprimida, donde el empleado puede trabajar diez horas diarias durante cuatro días o doce horas en tres. También puede definirse en términos mensuales o anuales.
- Periodos sabáticos, entendidos como ausencias prolongadas que pueden durar desde seis meses hasta un año.

La University of New South Wales de Sydney, Australia, ha demostrado que la introducción de este tipo de planes produce varios beneficios²⁵¹:

- Mayor productividad y motivación de los empleados ya que pueden rendir al cien por cien en el trabajo al no distraerse en asuntos particulares.
- Mejora de la moral y compromiso entre los empleados.
- Puestos de trabajo más adaptables a los cambios.
- Reducción del estrés de los empleados²⁵².
- Reducción del absentismo y rotación de los profesionales.

Estas medidas pueden beneficiar al profesional y también al propio puesto de trabajo y a la empresa en general²⁵³:

- Un estudio realizado por el Centro de Estudios para la Familia, de la Brigham Young University ha demostrado que dar a los empleados determinados grados de libertad con relación a dónde y cuándo pueden realizar su trabajo es beneficioso también para la empresa.
- Otro informe, del Bureau of National Affairs indica que las medidas a favor de un trabajo flexible aumentan la efectividad del empleado y la satisfacción por el trabajo reduciéndose las bajas voluntarias, el absentismo y el tiempo de desplazamiento entre el hogar y el lugar de trabajo.

²⁵⁰ WORLDATWORK (2.001): *Op. Cit.*

²⁵¹ UNIVERSITY OF SOUTH WALES: *What are Family Friendly Work Practices?* en el estudio de WORLDATWORK (2.001): *Op. Cit.*

²⁵² Para más información relativa al estrés de los empleados consultar la publicación *Research on Work-related Stress*, de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2.000.

²⁵³ GREENHAUS, J: *Increase Productivity with Work/Life Benefits*. Workspan 03/02. Jim Greenhaus es Vicepresidente de marketing y ventas de National Payment Corp., en Tampa, Florida (EEUU).

- Los empleados están más fidelizados, comprometidos, innovadores y satisfechos de su trabajo cuando tienen el control de su horario según otro estudio realizado por el Families and Work Institute de Nueva York.

En este capítulo también se incluyen otras medidas como los permisos de maternidad y paternidad superiores a los recogidos en la legislación, excedencias para el cuidado de hijos o enfermos, permisos de lactancia superiores a los regulados legalmente o la concesión de más tiempo libre para formación o para dedicarlo a la familia.

Otro elemento importante a incluir en este tipo de planes, desde la perspectiva emocional e intangible, es la implantación de los sistemas de retribución flexibles, ya analizados en los dos capítulos anteriores, al satisfacer desde la empresa las necesidades del profesional de una forma personalizada, más cómoda, barata y fiscalmente más eficiente.

Tan solo apostillar en relación a este tema que la posibilidad de que el profesional pueda personalizar su retribución total redistribuyéndola entre conceptos como los ya analizados, entra de lleno en la compensación intangible.

8.4.3.2. Programas dirigidos a la familia

Entre este tipo de programas podemos hablar tanto del cuidado de los hijos como de los mayores.

Algunos ejemplos son: información sobre guarderías, guarderías dentro y fuera de la empresa, plazas en colegios, apoyo en gastos de canguro, el cuidado de mayores, información sobre centros de ancianos, etc.

8.4.3.3. Asesoramiento al empleado y familiares

Los programas de asesoramiento pueden ser muy variados. Tradicionalmente éstos se han centrado en educar al profesional en relación con sus finanzas personales (especialmente, en Estados Unidos) y su salud.

Los programas de asistencia al empleado (en términos anglosajones, los EAP, *employee assistant programs*) se centraron en dar asistencia al empleado con los abusos del alcohol y drogas aunque con el tiempo han ampliado su asesoramiento a otras materias.

En la actualidad se da asesoramiento en el ámbito de la expatriación, legal y fiscal, trayectoria profesional, psicológico (gestionar el estrés, gestión de conflictos trabajo-familia), y así un largo etcétera.

8.4.3.4. Servicios domésticos y otros

La última clasificación de las medidas que las empresas pueden poner en práctica para conciliar la vida familiar y profesional de sus empleados es la posibilidad de que ellos puedan contratar una serie de servicios.

Estos servicios son beneficiosos para el empleado ya que puede acceder a ellos con mayor comodidad y con descuentos en el precio gracias a las economías de escala negociadas por la empresa con el proveedor.

En la mayoría de los casos será el empleado quien asuma el coste de estos servicios aunque, en ocasiones, la empresa puede financiar alguno de ellos parcial o totalmente.

La relación de servicios a ofrecer puede ser tan amplia como queramos. Algunos ejemplos de servicios son la tintorería, peluquerías, revelado de fotos, alquiler de vídeos y DVD, gimnasios, clubes de compra, masajes, el aparcamiento, restaurantes, transportes, etc.

Otros de estos servicios pueden afectar directamente a su estancia en el hogar, tales como comidas a domicilio, servicios de conserjería, cuidado de animales, etc.

8.4.4. Otros elementos a considerar

La implantación de estas medidas para conciliar la vida profesional y personal de los empleados puede resultar mucho más fácil de lo que puede parecer a simple vista. Los retos más importantes para la dirección de la empresa será adecuar estos cambios a las necesidades del área de trabajo, a los clientes y a los propios profesionales.

Estas medidas hemos podido comprobar como son aplicables tanto en las grandes como en las medianas y pequeñas empresas. Para poder implantar un plan de estas características tendremos que prestar atención a los siguientes aspectos:

- La cultura de la empresa

La primera reflexión es si la cultura de la empresa que quiere implantar este tipo de planes está preparada para estos cambios. En 1.998 The Gallup Organization realizó un estudio dirigido por Intracorp en el que se demostraba que la utilización de estos beneficios dirigidos a la conciliación estaba condicionada por la cultura de la empresa.

- Pirámide demográfica

La empresa deberá analizar cómo está compuesta su organización para introducir los planes que mejor se puedan adaptar a las necesidades de los empleados y hacer que sean más valorados por ellos.

- Vinculados a la estrategia empresarial

Como todos los elementos de la compensación total, estos planes tienen que reforzar y potenciar la estrategia empresarial.

- Coste

La empresa tiene que analizar cuál será el coste de implantación de los programas que quiera poner en marcha.

El análisis del coste tiene que ser analizado desde la doble perspectiva coste-beneficio, tanto para la empresa como para el profesional²⁵⁴:

Desde el punto de vista de la empresa son varios los factores que tienen que ser considerados a la hora de calcular la tasa de retorno de la inversión: incremento de la productividad, ahorros en los costes de selección, ahorro en los costes derivados de la rotación no deseada, reducción del nivel de absentismo, reducción de gastos, mejora de la reputación empresarial, etc.

²⁵⁴ En las páginas de Internet a las que venimos haciendo alusión a lo largo de este apartado se pueden encontrar numerosos testimonios de empresas que han puesto en marcha planes de conciliación entre la vida profesional y personal con mucho éxito. Entre ellas podemos encontrar los relatos de compañías como Barclays Bank, BP, Cable & Gíreles, HSBC, IBM, Lloyds TSB, Marks and Spencer, Unilever, etc.

Desde la perspectiva del empleado²⁵⁵ afirmar que con este tipo de programas se consigue un mayor satisfacción en el trabajo al sentir que tienen más responsabilidad y desarrollar un sentimiento de propiedad, se mejoran las relaciones con la dirección, se evita llevar los problemas de casa al trabajo, y viceversa, más tiempo libre para dedicarse a sus asuntos y, en general, un mayor control de sus vidas al hacer algo más compatibles las vidas profesionales y personales.

Después de todo lo dicho, matizar que no todos los elementos tienen la misma tasa de retorno para las empresas. Un estudio publicado por el *Journal of Managerial Issues*²⁵⁶ analiza el efecto que tienen en la cuenta de resultados de las 95 principales empresas de los Estados Unidos la puesta en marcha de los diferentes programas que estamos analizando.

Los autores del estudio analizaron cada uno de estos programas y analizaron si la cuenta de resultados mejoraba o empeoraba. Encontraron que el trabajo desde el domicilio, los horarios flexibles, las jornadas intensivas, el trabajo a tiempo parcial y la personalización de los beneficios afectaban de forma positiva a la cuenta de resultados. Sin embargo, el cuidado de los hijos tenía un impacto negativo.

La comunicación vuelve a jugar un papel prioritario en la puesta en marcha de este tipo de planes. Por este motivo, me remito a lo expuesto en capítulos anteriores sobre las cautelas que han de ser tomadas y las diferentes formas de comunicación en función del nivel ocupado en la organización.

8.4.5. Grado de implantación en las empresas

Si nos asomamos a los periódicos podremos comprobar como la conciliación de la vida profesional y familiar en España se ha convertido en un elemento muy habitual de discusión.

Los primeros estudios que se realizaron en España hace unos años vinieron de la mano de las prestigiosas escuelas de negocios IESE y ESADE (esta última junto a Creade)²⁵⁷. Desde entonces ha seguido apareciendo nuevos estudios y han aparecido nuevas instituciones para promover este tipo de medidas.

Así, podemos destacar la Fundación +Familia, impulsada por la Federación Española de Familias Numerosas (FEFN) y gracias al apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y a numerosas empresas líderes en España²⁵⁸.

Esta institución será la responsable de otorgar la Certificación de “Empresa Familiarmente Responsable”²⁵⁹.

²⁵⁵ Uno de los grandes retos que plantea para las empresas la introducción de los elementos intangibles, en su conjunto, es conocer realmente, no sólo la valoración o no de una determinada política o iniciativa, sino en cuánto la valora. Se están dando algunos pasos en esta línea aunque los resultados definitivos todavía no pueden ser expuestos. Sin embargo comentar que la metodología utilizada para estos trabajos es siguiendo el criterio “disponibilidad de pagar” que se utiliza en los estudios de comportamiento de consumo. Se puede consultar BEESLEY, M.E.: *The Value of Time Spent in Travelling: Some new evidence*. Económica, vol. 32, págs. 174-185. 1.965.

²⁵⁶ Workspan 04/02, página 14.

²⁵⁷ Para más información estudiar los artículos “La conciliación de la vida personal y profesional modifica las culturas corporativas” y “El equilibrio personal y profesional, la clave de la eficiencia”, en la revista Capital Humano nº 149, noviembre 2.001.

²⁵⁸ Las empresas firmantes del Protocolo de intenciones para puesta en marcha del Certificado fueron Accenture, Air Europa, BBVA, Comunicación Empresarial Porter Novelli, Cuatrecasas, Deloitte & Touche, ENAGAS, Ferrovial, Fiat Ibérica, Fundación Adecco, GlaxoSmithkline, Vocento, Grup Esteve, Grupo Accor, Novartis, Grupo SOS, Iberdrola, IESE, KPMG, Microsoft, MRW, Parques Reunidos, Planeta, PricewaterhouseCoopers, Recoletos, RENFE, Sanitas, Sener Ingeniería y Sistemas, Telefónica y Warner Lusomundo.

Se ha constituido el Foro de la Empresa Familiarmente Responsable, auspiciado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE con el apoyo del Ministerio y se otorgan, por otras instituciones, premios a las empresas que avanzan en la conciliación de la vida profesional y personal. Debemos preguntarnos, ¿qué grado de penetración tienen este tipo de medidas en las empresas españolas?

Para conocer estos datos recurriré al estudio del IFREI 2.003²⁶⁰:

- De las empresas encuestadas, el 17,7 por 100 afirmaron tener las políticas implantadas y aplicadas; un 2,8 adicional, habían elaborado las políticas sin haberlas implantado todavía y un 8,1 habían tomado la decisión sin haberla aplicado; un 13,3 estaban elaborando una política de empresa y el 23,2 por 100 afirmaban que era un tema que estaba en la agenda del comité de dirección.
- Las políticas más populares eran, por orden de importancia las siguientes: ausencia por emergencia de un familiar (92,4); flexibilidad días de permiso (84,8); tiempo libre para formación (78,8); puesto de trabajo garantizado tras permiso (73,4); excedencia para el cuidado de hijos (64,9); política de sustitución (62,1); horario flexible (62,1); excedencia para el cuidado de enfermos / padres (59,2) y permiso de maternidad más allá de lo concedido por la ley (54,5).
- A las políticas más populares hay que añadir: seguro de vida (52,6); gestión del tiempo (43,2); asesoramiento legal (41,9); asesoramiento trayectoria profesional (39,5); restaurante (38,5); horas anuales (36,1); reembolso del coste del transporte (36,1); seguro médico global (35,6); e información sobre guarderías (28,9).

Si comparamos los datos de este estudio realizado en 2.003 con las mismas políticas en 2.002, todas ellas se han mantenido estables o han sufrido un fuerte incremento. Destaca el crecimiento de los permisos de paternidad (+49,8 puntos más en 2.003 frente a 2.002), el trabajo en casa (+22,3), las vacaciones no pagadas (+18,7), los empleos compartidos (+15,8), los permisos de maternidad (+12,4), el trabajo parcial (+7,2), etc. Sólo se han reducido sustancialmente el uso de videoconferencias (-10,8) y el asesoramiento de carrera (-8,1).

Si analizamos algún estudio realizado fuera de nuestras fronteras, destacar las razones esgrimidas por los directores de recursos humanos en Estados Unidos para justificar la puesta en funcionamiento de los planes de beneficios trabajo – vida²⁶¹:

- Reducción del estrés de los empleados (87 por 100).
- Reducción del absentismo laboral (81 por 100).
- Reducción de la rotación de empleados (75 por 100).
- Incremento de la moral de los empleados (90 por 100).
- Incremento de la productividad (84 por 100).
- Mejora de la imagen de la empresa (95 por 100).

²⁵⁹ Este término fue acuñado por primera vez por Chinchilla y Poelmans.

²⁶⁰ IESE. Centro de Investigación Trabajo-Familia. CHINCHILLA, N. y PEOLMANS, S.: *Políticas Familiarmente Responsables. IFREI 2.003*.

²⁶¹ THE NATIONAL SURVEY OF EAP & WORK FAMILY PROGRAMS, 1.994. Publicado en la revista WF de la EAPA.

8.5. LA CULTURA

En este punto debemos entender la cultura como el conjunto de valores y visiones existentes en la empresa que hace que todos los empleados se orientan a la consecución del objetivo global²⁶².

La cultura y los valores de la empresa son importantes a la hora de atraer y vincular a los empleados que quieren trabajar con un supervisor que comparte los mismos valores que ellos. Es otro elemento más de la retribución intangible de la empresa.

En este grupo, podemos definir como integradores de la cultura de la empresa el liderazgo, el estilo de comunicación, así como el grado de sensibilidad cultural, diversidad, formalidad, innovación y la confianza.

8.5.1. Liderazgo

La empresa necesita líderes “pegajosos” que sepan crear entornos laborales de alto rendimiento capaces de “enganchar” a sus clientes y empleados. Para crear este tipo de entornos resulta imprescindible estimular las actitudes positivas de los colaboradores. Cultivar estas actitudes se traduce, a lo largo del tiempo, en un incremento de las contribuciones de los empleados a la empresa. En este sentido, afirma Huete²⁶³, es fundamental recordar el impacto que producen en las actitudes la información no explícita que la empresa graba en el subconsciente de sus empleados, como por ejemplo, la actitud de sus directivos o la cultura empresarial.

Hablar del líder y del liderazgo ha sido, es y será una constante en el campo de la gestión empresarial, como consecuencia de que es un elemento sumamente complejo, por la dificultad de definirlo e incluso, para algunos, de tratarlo desde un punto de vista conceptual. Charles Handy, profesor de la London Business School, afirma que “el liderazgo, como la belleza o el amor, lo reconocemos cuando lo vemos pero no podemos definirlo fácilmente, ni crearlo bajo pedido”. Mucho tiempo antes, el filósofo chino Lao-Tse decía que “cuando el líder ha hecho eficazmente su tarea, las personas se considerarán protagonistas de los resultados”²⁶⁴.

El estudio “las mejores empresas para trabajar en España” correspondiente a 2.004 han demostrado que las 25 empresas destacadas son excelentes entornos de trabajo porque en todas existe una cultura corporativa que favorece al desarrollo de la confianza, porque tienen líderes que saben dirigir el negocio y a las personas y porque trabajan profesionalmente y estratégicamente con prácticas de recursos humanos²⁶⁵.

Actualmente, según este estudio, el tema más importante en los mejores entornos de trabajo es el liderazgo. De diferentes maneras todas las 25 empresas trabajan con el desarrollo del liderazgo. El estudio muestra que existe una multitud de formas como implementar el liderazgo en las diferentes organizaciones, lo que confirma que el liderazgo es un concepto amplio y dinámico, que se adapta a la cultura corporativa existente.

El concepto liderazgo supone un cambio fundamental en la gestión corporativa tradicional.

²⁶² WORLDATWORK (2.001): *Op. Cit.*

²⁶³ HUETE, L.M. (1.997): *Op. Cit.*

²⁶⁴ CHIESA, C. (2.002): *Op. Cit.*

²⁶⁵ KNUDSEN, P.E.: *Liderazgo: El gran tema entre los mejores entornos de trabajo en España*. Artículo incluido en la revista Capital Humano nº 177, mayo 2.004.

Mientras la gestión tradicional trata de coordinar, tomar decisiones y establecer sistemas, el liderazgo trata de fomentar la cultura corporativa, guiar a los empleados y elaborar visiones. Por eso el liderazgo conlleva cambios importantes en la estructura y las relaciones entre las personas en la organización.

Hablar de liderazgo implica, según Huete, reunir las siguientes cuestiones: lograr que los miembros de la organización compartan una visión común previamente elaborada; contribuir a la unidad de la organización, desarrollando niveles superiores de confianza, espíritu de servicio y sentido de responsabilidad en las personas que componen la empresa; clarificar las expectativas y objetivos de los colaboradores para gestionar una parte de su satisfacción y de su formación en el puesto de trabajo y; comunicar al mercado la personalidad de la empresa.

Chiesa afirma que se trata de convertir los principios de dirección en principios de liderazgo y esto sólo puede hacerse si orientamos nuestros esfuerzos y comportamientos en las siguientes direcciones:

- Confiar en las personas. El liderazgo se ejerce sobre personas y, por tanto, debemos de tener confianza en su capacidad de autodesarrollo para afrontar los nuevos proyectos. Parafraseando a Hill Hewlett, fundador de Hewlett Packard: "Todas las personas quieren hacer un buen trabajo, y si se les da la oportunidad, lo harán".
- Visión de futuro. Hay que demostrar una visión estratégica de futuro para poder implicar a las personas.
- Fomentar el riesgo. Toda orientación al futuro implica riesgo e incertidumbre, riesgo por el abandono de formas de hacer conocidas, riesgo por la dificultad de predecir acontecimientos, riesgo en definitiva por la incertidumbre.
- Potenciar el talento. En la actualidad, los trabajadores dependen menos que en otras épocas, como hemos explicado, de recompensas económicas y se interesan más por el trabajo como parte de su autorrealización.
- Invitar a la participación. Sólo en los ambientes más abiertos al intercambio de opiniones y a la crítica constructiva se logra el progreso y avance.
- Facilitar la comunicación. Sólo si existe un flujo adecuado de información en todos los sentidos, ascendente, descendente y colateral, podemos exigir la asunción de responsabilidades individuales.
- Flexibilizar el entorno para facilitar el trabajo. La burocracia en las empresas es un inhibidor natural de los intentos de cambio, por beneficioso que éste prometa ser, y destruye la comunicación.
- Fidelidad en las promesas que se hacen a los demás, ya que la falta de palabra es la mejor forma de perder la confianza de la gente.
- La supervisión inteligente. Sólo si somos capaces de separar los hechos objetivos de la persona, seremos capaces de conseguir resultados positivos, sin reducir el nivel de compromiso y sentido de permanencia de los miembros de nuestro equipo.

8.5.2. Confianza

Hemos podido comprobar como Huete y Chiesa, entre otros²⁶⁶, resaltan la importancia de la confianza. Covey ha popularizado el concepto de la “cuenta corriente de la confianza”²⁶⁷. La confianza se gana. Ésta se alimenta de la percepción de que una persona no representa un riesgo.

La confianza se puede conceptualizar como una cuenta corriente donde hay entradas (experiencias positivas que señalan que hay poco riesgo) y salidas (experiencias negativas que indican que existe riesgo potencial en desarrollar una relación de confianza).

Los seis “productos financieros” de esta singular cuenta corriente son los siguientes:

- Escuchar y entender. Si me siento entendido invierto en confianza con esa persona. Si no siento entendido, evalúo esa relación como un riesgo potencial.
- Cuidar los detalles. Un detalle transmite interés y preocupación por la otra persona. Si tenemos detalles sinceros con los demás, lo normal, es que las personas, poco a poco, nos vayan cogiendo confianza. Si éstos faltan, o incluso son de tipo negativo, las personas percibe riesgo.
- Cumplir las promesas. Las promesas crean una expectativa que, si no se cumple, degenera en frustración. Igualmente, cuando una persona cumple lo que ha prometido, genera un notable sentimiento de confianza y seguridad.
- Clarificar las expectativas sobre el papel que se ha de desempeñar y los objetivos que se han de cumplir. Lo contrario siempre da lugar a muchos malentendidos e incomprensiones. Cuando una persona conoce lo que se espera de ella se llena de seguridad y confianza.
- Actuar con integridad. Cuando comprobamos que una persona es íntegra en su comportamiento nos fiamos más de ella. Cuando dudamos de su integridad hacemos bien en percibir un riesgo latente en la relación.
- Pedir disculpas cuando se hayan producido equivocaciones. Todos nos equivocamos. Si después sabemos pedir perdón, a pesar del error, las personas no nos juzgan mal y, por tanto, podrán acabar por confiar en nosotros.

8.5.3. Innovación

La innovación es otro de los conceptos que incluimos en este apartado dedicado a la cultura de la empresa como elemento intangible de la retribución de un profesional.

La práctica totalidad de modelos de innovación que se han desarrollado pertenecen al ámbito de la estrategia o bien al de la tecnología. Las innovaciones específicas en recursos humanos han recibido en general poca atención por parte del mundo académico, si bien se han incluido en algunos modelos como parte de las llamadas innovaciones organizativas, junto a las denominadas innovaciones de proceso y producción. En cualquier caso, la meta de la innovación siempre es el negocio, y el papel que dichos modelos juegan las personas es de apoyo (en general imprescindible) a la consecución de dichos resultados de negocio²⁶⁸.

²⁶⁶ LYMAN, A.: *Building Trust in the Workplace*. Melcrum Publishing Ltd. 2.003.

²⁶⁷ COVEY, S.: *First Things, First*. Simon & Schuster, Nueva York, 1,994 en HUETE, L.M. (1.997): *Op. Cit.*

²⁶⁸ CENTRO DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DE EMPRESA. *Innovación en Recursos Humanos: Mejora Continua por y para las Personas 2.003*. Expansión & Empleo. 2.003.

Existen múltiples definiciones que pueden servir como punto de partida para caracterizar la innovación en recursos humanos. Si acudimos al contexto aplicado podemos partir de la definición que propone la Ley de Fomento de la Innovación Empresarial (1.999), dentro del marco europeo:

“La producción, asimilación y explotación con éxito en el mercado de una novedad o de una mejora, en las esferas económicas y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita responder a las necesidades de los ciudadanos y de la sociedad en su conjunto”.

Un ejercicio de extrapolación de esta definición al mundo de los recursos humanos nos lleva a resaltar los siguientes puntos de la misma:

- El objetivo de la innovación está indisolublemente ligado a los factores claves de negocio, y su misión precisamente consiste en ganar posicionamiento y ventaja competitiva en el mercado.
- La anticipación a los competidores en el mercado para la explotación de la innovación supone una actitud preactiva ante el negocio. EL equipo innovador no se conforma con el estado actual de las cosas y busca permanentemente formas de renovación de las mismas.
- El concepto engloba tanto novedades como mejoras. Ello supone que aunque una determinada experiencia no sea pionera en su campo, en la medida en que supone avances sobre procesos o conceptos ya existentes puede ser considerada innovadora. La clave en la valoración es la forma de resolver el problema y el impacto que dicha solución genera en su entorno.
- La calidad del proceso innovador es en sí misma relevante. Además de la generación o el diseño de la solución innovadora, en el resultado final recibe un gran peso la implantación exitosa de dicha solución.

8.5.4. Ética y responsabilidad social

La cultura corporativa cada vez tendrá más importancia a la hora de atraer a los mejores profesionales al proyecto empresarial. Según la encuesta realizada entre las empresas Fortune 1000 de Estados Unidos, la cultura corporativa compite con los beneficios en los elementos críticos que aparecen en las entrevistas de selección²⁶⁹.

La responsabilidad social corporativa está en alza. La mayoría de las empresas y organizaciones de todo tipo la cuentan entre sus valores más importantes y tratan de fomentarla. Al mismo tiempo, la responsabilidad social corporativa puede convertirse en un instrumento de integración y motivación de los empleados²⁷⁰.

La ética empresarial, en este entorno de cultura organizativa, cobra una gran importancia. La ética empresarial consiste en aplicar los principios de la ética general a las organizaciones, en función de sus características y peculiaridades²⁷¹.

La ética empresarial empezó con fuerza en los años 70 en Estados Unidos ante el asombro general de dos términos antagónicos, ética y negocios, pudieran ir de la mano. Pronto se difundió su interés por Europa, América Latina y Oriente y las empresas empezaron a adoptar códigos éticos rápidamente.

²⁶⁹ OFFICE TEAM: *Office of the Future 2.005*. Abril, 2.000, en WORLDATWORK (2.001): Op. Cit.

²⁷⁰ CABANAS, C. y VILANOVA, N.: *La Responsabilidad Social Corporativa como Factor de Motivación en Comunicación Interna*. Artículo publicado en Capital Humano nº 177, mayo 2.004.

²⁷¹ TORRADO, C.: *La gestión de la ética de las organizaciones*. Capital Humano nº 153, marzo de 2.002.

Pero la ética no es un recetario de normas a implantar sino una práctica diaria que tiene que ser creída y asumida por los dirigentes empresariales²⁷².

Los directivos de empresa –tanto a título personal como en nombre de las organizaciones que dirigen-, reconocer que se hace cada vez más necesario gestionar la ética empresarial. Entre los motivos que esgrimen, destacan especialmente dos²⁷³:

- La necesidad de desarrollar unos valores corporativos que definan qué es lo que la empresa quiere ser y que sirvan de guía de conducta a la organización,
- La importancia de los aspectos éticos en la protección de la reputación de la empresa.

El peso de la responsabilidad social en las empresas está aumentando. Se empieza a atribuir a las organizaciones obligaciones que hasta hace pocos años eran competencia de las instituciones. Cada vez son más las personas (el cambio generacional al que hemos hecho referencia en varias ocasiones) que esperan que la empresa sea uno de los contextos en los que podamos evolucionar y desarrollarnos como seres humanos.

En una organización en la que además de la eficiencia se cuida el desarrollo y el respeto hacia las personas, se mejora la calidad moral de la organización. Ello influirá positivamente en la motivación para el trabajo, en una cultura empresarial fuerte, una buena reputación en los negocios y, además, la madurez en la toma de decisiones.

Al igual que hemos mencionado las organizaciones y premios que han surgido en el capítulo de la conciliación de la vida profesional y familiar, recordar un premio al que ya he hecho referencia antes y que también goza de un amplio prestigio a nivel mundial entre los profesionales y las empresas.

Me refiero al instituto *The Great Place to Work® Institute Inc.*²⁷⁴ que otorga los galardones a las empresas que hacen que el lugar de trabajo sea atractivo para los profesionales.

Los elementos de medición utilizados por esta consultora radican en evaluar los entornos de trabajo bajo tres dimensiones: confianza, orgullo y compañerismo. La confianza es el principal elemento de las relaciones entre empleado y empresa y, según este modelo, la podemos desglosar en tres dimensiones: credibilidad, respecto y trato justo. Prácticamente todos estos elementos configuran la cultura corporativa.

8.6. EL DESARROLLO

Las oportunidades formativas y el desarrollo profesional han aparecido en todos los estudios presentados en este trabajo a la hora de definir los factores de atracción, vinculación y compromiso de los empleados con sus empresas. Y, analizando las preferencias de las nuevas generaciones de profesionales, este capítulo adquirirá en el futuro una importancia aún mayor.

Por la obviedad de los conceptos que integran el desarrollo profesional y las oportunidades formativas, simplemente me limitaré a dar los conceptos básicos.

²⁷² FERNÁNDEZ, A.: *El buen gobierno empresarial: ética, valores y buenas prácticas*. Capital Humano nº 177, mayo 2.004.

²⁷³ FONTRODONA, J. y DE LOS SANTOS, J.: *Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas*. IESE.

²⁷⁴ Para más información, www.greatplacetowork.com y www.greatplacetowork.es

Las cuatro áreas donde las empresas tendrán que centrar su atención son: las oportunidades formativas, las oportunidades de trabajo, el coaching / mentoring y la participación del empleado.

La formación, además de ser un instrumento para acumular conocimientos técnicos, debe cumplir un papel en el desarrollo humano de las personas y en la mejora de las relaciones interpersonales de la empresa²⁷⁵. La formación ha de impactar en el significado que para los empleados tiene la tarea que se les encomienda. El significado personal del trabajo es un elemento que influye extraordinariamente en el comportamiento y en las actitudes. Empleados para quienes el trabajo tiene una significación personal positiva son empleados con iniciativa para resolver situaciones imprevistas y con capacidad para conectar eficazmente con los clientes. Para que el trabajo despierte el interés de la persona que lo hace, ha de compensarle el esfuerzo que realiza a través del mismo. Ese paquete de compensaciones, que despierta el interés por el trabajo, está en relación directa con las asociaciones neuronales que el empleado haya ido realizando en su cerebro.

Para analizar brevemente qué entendemos coaching acudiremos a la definición de Vicent Leenhardt²⁷⁶, introductor del mismo en Francia: "Se entiende por coaching el acompañamiento de una persona o equipo. Dicho acompañamiento se asemeja al de un entrenador frente a un campeón, individual o en equipo. El coaching, que se aplica tanto al individuo como al equipo campeón, en este último caso se denomina también team building. La actitud que supone el coaching es común al directivo o al consultor: considerar a la persona o al equipo acompañados en su funcionamiento actual pero de forma especial en su potencial de realización. Este enfoque conlleva simultáneamente una filosofía, una actitud, comportamientos, competencias y procedimientos"²⁷⁷.

8.7. EL ENTORNO

Los empleados quieren un entorno de trabajo confortable y seguro donde se sientan satisfechos de su puesto de trabajo y adoren el trabajo que ejecutan al sentirse realizados. Todas estas cosas –el trabajo en sí, el lugar y la compañía- conforman el entorno de trabajo.

En una encuesta realizada en Estados Unidos en el año 2.000 entre más de 1.000 trabajadores por la consultora Xylo Inc. sobre los factores que provocan satisfacción en el trabajo, un 23 por 100 de las respuestas (tercer lugar en la clasificación) hacían referencia a la tenencia de un puesto de trabajo agradable.

Las personas pasan la mayoría de su vida en el trabajo por lo que no es de extrañar que el puesto de trabajo sea crítico como un elemento intangible de su retribución. Además, las personas tienden a definirse a sí mismos por el trabajo que realizan. Existe una gran relación entre la satisfacción de los trabajadores y la descripción de los puestos de trabajo, al clarificar expectativas, definir responsabilidades, y reconocer expresamente su pertenencia a la estructura organizativa de la empresa.

Los puestos de trabajo han de ser seguros y saludables. No se trata de que el puesto de trabajo sea de diseño sino que atienda a posibles incomodidades como la falta de privacidad, vistas, luz, ergonomía, etc.

²⁷⁵ HUETE, L.M. (1.997): *Op. Cit.*

²⁷⁶ LEENHARDT, V.: *Les managers porteurs de sens*. Insep Éditions. 1.992.

²⁷⁷ GAUTIER, B. y VERVISCH, M-O.: *Coaching Directivo para el Desarrollo Profesional de Personas y Equipos*. Oyeron, 2.001.

Uno de los elementos fundamentales para la satisfacción de los empleados es la flexibilidad, a los que ya hemos hecho referencia antes al analizar las medidas para conciliar la vida profesional con la personal²⁷⁸.

La flexibilidad en el puesto de trabajo la podemos entender como el trabajo realizado, parcial o mayoritariamente, fuera de la ubicación principal del empleador. Este estudio, realizado con una participación de 2.800 empleados, muestra que el 82 por 100 de los trabajadores presta sus servicios en las dependencias de la empresa, un 8 por 100 en casa del cliente, un 6 por 100 en medios de transporte (camión, tren, avión, etc.) y sólo un 2 por 100 realiza su trabajo desde su casa.

El dato más significativo es que del total de empleados que no presta sus servicios fuera de casa, un 43 por 100 estarían dispuestos a hacerlo. Encuestados por las razones por las que no lo hacen, un 60 por 100 afirmaron que no sería práctico por el tipo de trabajo que desarrollan, un 22 por 100 dijeron que no se lo autorizarían y un 8 por 100 contestaron que no tenían el equipamiento necesario en sus hogares para poder hacerlo.

²⁷⁸ FAMILIES AND WORK INSTITUTE (2.004): *Op. Cit.*

TERCERA PARTE: LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLES

CAPÍTULO 9: LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLES

9.1. LA EFICIENCIA RETRIBUTIVA

En los modelos de retribución que hemos denominados clásicos hemos criticado que las estructuras salariales estaban diseñadas para que sirvieran a toda la organización. Éstas eran rígidas y la forma de retribución se limitaba, en la mayoría de los casos, a la compensación dineraria.

En ese entorno, las empresas más avanzadas fueron conscientes de los problemas que ocasionaba al profesional y a la empresa el pagar únicamente la compensación dineraria y deseaban fórmulas alternativas que convirtiera a sus organizaciones en compañías más atractivas a los ojos de los empleados.

Además, existía una creciente preocupación en algunas organizaciones por otorgar determinados beneficios a los empleados que les protegieran ante determinadas situaciones que podían ocasionar una disminución de los ingresos familiares como consecuencia del fallecimiento²⁷⁹, invalidez, y en menor medida, a la jubilación del empleado.

Los programas de beneficios que se fueron introduciendo para dar respuesta a esta problemática estaban diseñados para dar respuesta a las necesidades de todos los empleados, iguales para toda la plantilla²⁸⁰. Es lo que hemos venido denominado sistemas “café para todos”.

La introducción de estos beneficios suponía, prácticamente para todas las organizaciones, un incremento de los costes salariales ya que los beneficios se añadían al coste de la compensación dineraria que ya estaba satisfaciendo. En muchos casos, la implantación de estos beneficios era muy costosa y suponía un esfuerzo importante en las cuentas de la empresa, asumido directamente por el accionista.

Una de las reglas de oro en los modelos de retribución actuales, que superan la retribución clásica tan criticada, es conseguir la eficiencia retributiva que optimice la relación entre el esfuerzo económico que realiza el accionista y la percepción de compensación total que percibe el profesional.

Para conseguir esta eficiencia en la valoración de la compensación por parte del profesional será necesario que se den dos elementos: conocimiento y valoración. Con el conocimiento me refiero a que el empleado conozca todos los elementos y el coste del esfuerzo que está realizando la organización a cambio de sus servicios en la compañía; con la valoración, que los aprecie como elementos que satisfacen sus necesidades personales y familiares en cada momento.

Sobre esta premisa podríamos preguntarnos en relación a las empresas españolas: ¿conoce y valora el profesional al 100 por 100 el esfuerzo económico que realiza la organización con las diferentes formas de beneficios que le otorga?

²⁷⁹ La decisión de implantar este tipo de beneficios no sólo respondía al interés desinteresado de las empresas por sus empleados y sus familiares sino que también solucionaba el problema que de hecho existía al producirse alguna de estas contingencias al acudir los familiares del fallecido o inválido para obtener estas ayudas aunque no estuvieran reguladas formalmente.

²⁸⁰ Esta obsesión porque las soluciones sirvieran a todo el mundo no es exclusiva del campo de los recursos humanos. En el ámbito comercial, el famoso fabricante de automóviles Henry Ford se manifestaba en la misma línea al afirmar que “*pueden elegir el color del coche que ustedes desee siempre que sea negro*”.

Son varios los motivos por los que considero que no se está produciendo esta eficiencia retributiva en muchas organizaciones empresariales, que expondré a continuación, y que nos van a servir para introducir el concepto y la justificación de los sistemas de retribución flexibles en un modelo retributivo de compensación total.

9.2. CRÍTICA A LOS MODELOS DE RETRIBUCIÓN RÍGIDOS

La crítica a los modelos de retribución rígidos puede referirse tanto a la compensación dineraria como a los beneficios.

9.2.1. A la compensación dineraria

Las críticas a los modelos de compensación dineraria rígidos, entendidos como la obligación de percibir un salario en metálico, ya las hemos realizado en el capítulo anterior al explicar el efecto de la “miopía retributiva” y los problemas con los que se encuentra el profesional a la hora de destinar al consumo y a la inversión la retribución que percibe de su empresa.

Sin ánimo de repetir la explicación de estos hechos, recordemos que denunciábamos la escasa capacidad de negociación con proveedores, el consumo de tiempo libre para la adquisición de los productos y servicios y el efecto que la tributación de las rentas del trabajo tiene en la mengua del esfuerzo económico realizado por el accionista y el ingreso real del profesional.

9.2.2. A los beneficios

Sí voy a detenerme a analizar en mayor detalle los problemas que ha provocado la implantación de políticas de beneficios rígidas, entendidas como aquellas que no han atendido, de forma individual, las necesidades personales y familiares de cada empleado.

9.2.2.1. Impersonales

Muchas empresas tienen un seguro de vida para todos los empleados que garantiza dos o tres veces el salario bruto en los supuestos de fallecimiento e invalidez del trabajador, con independencia de si el trabajador es soltero o casado o el número de dependientes a su cargo. Cuando se alcanza la categoría de jefe de departamento se concede un seguro médico, sin diferenciar si su cónyuge tiene en su empresa otro beneficio de similares características o, incluso, si es médico. Con la condición de director, la empresa otorga el coche de empresa corporativo (cuatro puertas, gran cilindrada, color oscuro, etc.) sin interesarse del medio de locomoción preferido por el empleado, sus gustos, etc.

Los beneficios sociales se conceden (o se tiene derecho a ellos) por la consecución de una determinada categoría o antigüedad, absolutamente de espaldas a las necesidades personales y familiares de cada profesional y sin comunicarlos como parte de la retribución del trabajador.

9.2.2.2. Limitada y elitista

No sé si es por la falsa creencia de que los miembros del Comité de Dirección son los únicos profesionales imprescindibles en la organización o si es por la complejidad administrativa que algunos responsables de recursos humanos ven en la gestión de los beneficios en la organización, pero la realidad es que en algunas empresas los sistemas de beneficios:

- Sólo se han otorgado a muy pocos profesionales dentro de la organización, al margen de los beneficios asumidos en negociación colectiva, y
- Teniendo en cuenta todas las posibles necesidades personales y familiares de un profesional en relación a su consumo e inversión, los beneficios instrumentados desde las empresas han sido muy limitados, ofreciéndose, como máximo, dos o tres formas de retribución en especie.

En el lado opuesto, y especialmente en empresas de nueva creación vinculadas al sector de la tecnología e informática, observamos todo lo contrario: la lista de beneficios sociales es interminable y se aplica prácticamente a todos los profesionales, de forma obligatoria.

9.2.3.3. Desconocidos

Al exponer los problemas que origina una visión fragmentada de la retribución, al describir los modelos clásicos, anunciábamos que gran parte de la culpa la tienen las propias organizaciones al no haber puesto interés o no haber realizado los esfuerzos necesarios para que los profesionales conozcan los beneficios a los que tienen derecho ni el coste que para la organización supone el incluirlos en su paquete retributivo.

En conclusión podemos afirmar que la mayoría de las empresas con sistemas de beneficios obligatorios, con la excepción de aquellos que razonadamente hemos considerado como corporativos, pueden mejorar su eficiencia retributiva.

La ausencia de comunicación por parte de la organización y su no individualización se traduce en comentarios como “no me pidas que valore algo que no conozco o conozco a medias. Además, si me das algo que no valoro, nunca lo voy a incluir en mi retribución total”.

Ante esta falta de flexibilidad en los beneficios el empleado no renuncia a ellos aunque no le interesen lo más mínimo, o incluso cuando esté duplicando productos o servicios que necesita. La empresa estará asumiendo un coste, que en muchas ocasiones puede ser muy elevado que no es percibido como satisfactorio por el profesional.

9.3. CONCEPTO

Vance Kearney, vicepresidente de recursos humanos de Oracle manifestó en una entrevista²⁸¹ que a los empleados hay que darles aquello que les haga feliz. Al preguntarle la periodista cómo se consigue esto él respondió: “Preguntándoles qué quieren, dándoles a elegir.”

²⁸¹ Artículo aparecido en Expansión & Empleo de los días 27 y 28 de abril de 2.002 firmado por Ana Colmenarejo.

Los sistemas de compensación o de beneficios flexibles, los planes cafetería, la compensación a la carta, los planes flexibles, etc. son un término que se utiliza para describir una variedad de esquemas retributivos que reúnen una característica común: la posibilidad de elección por parte del profesional.

Podemos definir los sistemas de compensación flexibles como aquellos modelos retributivos que permiten al profesional diseñar la composición de su paquete retributivo, destinado una parte de la misma a la retribución en metálico y otra a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, con las limitaciones legales de cada país y con las restricciones que pudiese introducir la organización.²⁸²

Cuando la flexibilidad del modelo afecta a la suma de compensación y beneficios, se denominan sistemas de compensación flexibles; cuando sólo se permite flexibilizar el importe destinado a beneficios, sin que se pueda sustituir renta dineraria por otros productos y servicios, lo denominaremos sistemas de beneficios flexibles.

Los sistemas de retribución flexible nacieron en Estados Unidos a principios de los años setenta, teniendo una gran penetración en la mayoría de empresas americanas en la actualidad²⁸³. Posteriormente, en los ochenta, se desarrollaron rápidamente en Australia, Canadá y Nueva Zelanda. En el Reino Unido también muchas empresas lo han desarrollado²⁸⁴, siendo su incidencia muy dispar en el la Europa continental, en función de las diferentes culturas y legislaciones.

Por lo que respecta a España, son muchas las empresas han instrumentado y más las que están analizando la posibilidad de poner en marcha un plan de compensación flexible como elemento de atracción, motivación y fidelización de sus profesionales.

Si analizamos algunos estudios publicados por prestigiosas consultoras de recursos humanos recientemente, todas ellos coinciden en que los sistemas de retribución flexibles, que se empezaron a implementar en España a finales de los años 90, son una excelente herramienta para conquistar a los mejores empelados en la lucha por el talento.

Uno de cada cuatro participantes en la Encuesta de Salarios y Retribuciones 2.003 de a consultora PricewaterhouseCoopers manifestó tener en marcha en su empresa un sistema de compensación flexible y dos de cada cuatro manifestó en ese momento que estaba analizando la posibilidad de implantarlo para parte o toda su plantilla²⁸⁵.

Otro estudio de Hewitt²⁸⁶ afirma que si bien la compensación flexible ha tenido un desarrollo importante en nuestro mercado durante los últimos años, el mismo se incrementará de forma exponencial en los próximos. De hecho, del total de empresas participantes, un 20 por 100 ha implantado hasta la fecha un sistema de compensación mientras que, del resto, un 80 por 100 tiene la intención de implantarlo en el futuro.

²⁸² En Estados Unidos, los “cafetería plans” están regulados en la Sección 125 del Internal Revenue Code y se definen como aquellos planes promovidos por una empresa que permiten al empleado elegir entre efectivo y entre uno o más de los beneficios fiscales tasados por esta norma

²⁸³ De hecho, en Estados Unidos, un tercio de las 500 compañías de Fortune han instrumentado lo que ellos denominan los cafeteria plans. Véase SOLOMON, G., LACEY, D. y MARTENS, E.: Flexible risk benefits. Adding a new course to the menu. Actuarial Society of South Africa. Annual Convention, 1.996.

²⁸⁴ En una muestra de 500 compañías del Reino Unido, el 24 por 100 de éstas ofrecía a sus empleados una flexibilidad en la composición de su paquete retributivo según el informe publicado por PricewaterhouseCoopers titulado “Global HR Solutions: Flexible Benefits Survey – Key Findings”. 1.999.

²⁸⁵ PRICEWATERHOUSECOOPERS: *Encuesta de Salarios y Retribuciones 2.003*.

²⁸⁶ HEWITT ASSOCIATES: *Informe de Resultados de nuestro Análisis de Mercado sobre Sistemas de Compensación / Beneficios Flexibles*. Febrero de 2.004.

Por último, aportar las conclusiones del estudio elaborado por la consultora Towers Perrin²⁸⁷ que también afirma que se prevé que sean cada vez más las empresas que cuenten con un sistema de compensación flexible si se tienen en cuenta las ventajas que estos sistemas ejercen sobre la atracción y motivación de los empleados y a que en el futuro se dará más prioridad a la flexibilización en la elección de los beneficios, de acuerdo con las empresas participantes en el estudio.

Según los datos de esta consultora un 15 por 100 de las empresas encuestadas ya tiene impactado un sistema de retribuciones flexibles y un 11 por 100 adicional está en fase de hacerlo.

Sin embargo, el dato que más llama la atención es el incremento de la importancia de dar flexibilidad en la elección de los beneficios. Comparando los resultados de la actualidad con los del futuro a cinco años la flexibilidad de los beneficios pasa de ser la novena prioridad en la actualidad (con un 37 por 100) a convertirse en la quinta de los directores de recursos humanos encuestados (con un 81 por 100).

9.4. MODELOS DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

Los sistemas de compensación flexible pueden variar en su complejidad desde las alternativas más sencillas (por ejemplo, poder elegir entre un coche de empresa o dinero) hasta la posibilidad de flexibilizar los beneficios existentes y sustituir parte de la retribución dineraria por la percepción de más de una docena de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Algunas empresas determinarán algunos beneficios corporativos como obligatorios (por ejemplo, será obligatorio tener un seguro de vida con unas prestaciones mínimas equivalentes a una anualidad del salario del profesional) y otras darán una libertad total a los empleados a la hora de confeccionar su paquete retributivo a medida.

Existen muchas formas de clasificar los sistemas de beneficios flexibles dependiendo del país donde se analice.

Algunos especialistas norteamericanos, influenciados por la existencia de una vasta regulación específica para el diseño, gestión y administración de los *cafeteria plans*, diferencian cuatro formas básicas de planes²⁸⁸: *pretax premium plans*, *flexible spending accounts*, *simple choice plans* y, *comprehensive flexible benefits plans*²⁸⁹. La diferencia de estos planes radica en la legislación que le será de aplicación y que no vamos a entrar en mayor detalle en esta tesis, al centrarse en su implantación en España.

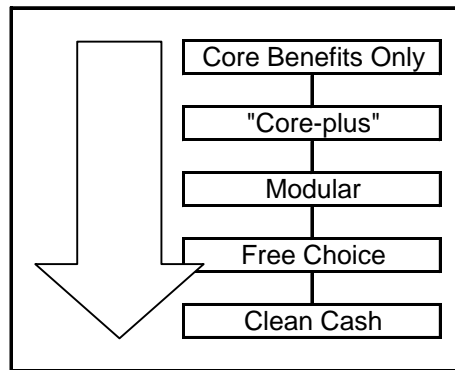
En función del grado de flexibilidad que el sistema otorga al empleado podríamos realizar la siguiente división²⁹⁰:

²⁸⁷ TOWERS PERRIN: *Análisis de las tendencias de mercado sobre las políticas y prácticas de beneficios sociales en las empresas*. 2.004.

²⁸⁸ SANES, R. y LINEBERRY, J.L.: *Implementing Flexible Benefits. An Approach to Facilitating Employee Choice. Building Blocks in Total Compensation*. American Compensation Association. 1.997.

²⁸⁹ Otras fuentes diferencian entre *pre-tax conversión plans*, *multiple option pre-tax conversión plan*, *medical plan plus flexible spending accounts* y *employer credit cafeteria plans*.

²⁹⁰ CONOLEY, M., NUGENT, M y HOW, M.: *Flexible Benefits*. Ed. Corner Publications Ltd. Londres, 1.993.



Fuente: Increasing Level of Choice / Flexibility. Flexible Benefits. PricewaterhouseCoopers. 1.993

En un extremo, algunas empresas ofrecen a sus profesionales beneficios corporativos fijos. Por ejemplo, una empresa ofrece a sus empleados la posibilidad de tener un coche de empresa. No pueden canjearlo por dinero pero sí pueden optar por el color del vehículo.

En el otro polo, se encuentran las empresas que ofrecen sólo la retribución dineraria alegando dar una libertad total al profesional y porque creen que los empleados sólo están interesados en la retribución que pueden llevar a casa. Estamos de acuerdo en que el efectivo es la forma más flexible de retribuir a los empleados pero, como hemos visto, es tremendamente ineficiente si tenemos en cuenta el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, las economías de escala y la comodidad del empleado.

Entre estos dos extremos están numerosas empresas que, además de los beneficios corporativos obligatorios dan la posibilidad al empleado de elegir libremente otros beneficios. Es lo que en términos anglosajones se denomina los sistemas “*core-plus*”. Este modelo lo han seguido muchas empresas en España como un primer paso a una flexibilización mayor de su sistema de beneficios, dado el enorme cambio cultural que supone la implantación de un sistema de compensación flexible.

Si la experiencia es positiva, en las próximas renovaciones se incluirán más productos y servicios entre los que podrá optar el empleado dándole la posibilidad de “descontratar” aquellos beneficios corporativos que no necesite (modelo *free choice*).

Los modelos *clean-cash* permitirían sustituir los beneficios existentes en la empresa por una mayor retribución dineraria. En España, este modelo debe ser analizado detalladamente por el impacto que esta sustitución podría tener en las bases de cotización de la Seguridad Social o en las indemnizaciones por despido.

En mi opinión, la distinción de los modelos de compensación flexible es válida e ilustrativa ya que nos muestra en qué grado de aceptación de estos sistemas se encuentra cada organización.

Recordemos, de cara a explicaciones posteriores en la presente Memoria de Doctorado, que para nosotros cuando la flexibilidad del modelo afecte a la suma de compensación y beneficios, lo denominaremos sistemas de compensación flexibles; cuando sólo se permita flexibilizar el importe destinado a beneficios, sin que se pueda sustituir renta dineraria por otros productos y servicios, lo designaremos sistemas de beneficios flexibles.

Sin embargo, la mejor clasificación de los sistemas de beneficios flexibles es por las causas o razones que han empujado a la organización a la puesta en marcha de un esquema de estas características.

9.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN SU IMPLANTACIÓN

Hay muchas razones para la puesta en marcha de un plan de compensación flexible y, difícilmente, una empresa sólo podrá apelar en solitario a una de ellas²⁹¹.

Los factores que pueden influir en una organización para implantar un sistema de retribución flexible variarán atendiendo a la situación de cada organización (edad media, situación económica, momento vital de la empresa, etc.). Algunos de estos factores son:

9.5.1. Sistema de retribución adaptable a los cambios

Se ha repetido en varias ocasiones que el nuevo entorno empresarial, familiar y personal ha provocado la relación entre empresa y profesional, obligando a las primeras a redefinir sus sistemas de retribución clásicos para que sean atractivos a los nuevos profesionales a la hora de decidir dónde quieren prestar sus servicios.

También se ha demostrado que pagar en efectivo es fácil pero poco imaginativo y aún menos rentable ya que, como empresa, no colaborábamos en la respuesta a las necesidades de nuestros empleados enfermos de una grave “miopía retributiva”. Pudiendo ser más eficientes en la retribución, incrementando la disponibilidad neta de nuestros empleados y permitiéndoles disfrutar de más tiempo libre, no lo hacemos.

Con los sistemas de compensación flexibles tenemos una forma de retribuir adaptada al nuevo entorno y que introduce en la organización un modelo caracterizado por su elasticidad, que nos permitirá encajar cambios en el futuro, motivados por el entorno, la competencia y los profesionales, sin que estas modificaciones sean traumáticas ni costosas para la organización o para los empleados. Además, este sistema nos permite personalizar un poco más la relación laboral con cada profesional, dándole una respuesta individualizada a sus necesidades, aunque este profesional sea uno de los centenares o miles de profesionales que prestan sus servicios junto a nosotros.

Si cada empleado es diferente, ¿por qué tienen que tener los mismos beneficios? Las circunstancias de los profesionales también cambiarán en función de sus etapas vitales. Podrán incorporarse a la empresa solteros y podrán casarse, tener hijos, divorciarse o jubilarse anticipadamente. Los beneficios deberán adaptarse a estas etapas si queremos que los beneficios sean valorados satisfactoriamente por el empleado.

La posibilidad de elección evitará duplicidades innecesarias en familias con dos ingresos por trabajo. Imaginemos que en mi empresa tengo un seguro médico que da cobertura a todos los miembros de la unidad familiar y contraigo matrimonio con otra persona que en su compañía también le conceden el mismo beneficio extensible a toda la plantilla. La flexibilidad nos permitirá, a alguno de los dos, a destinar el coste de la prima médica a solucionar otra necesidad que podamos tener en ese momento evitando las duplicidades a las que hacía referencia.

²⁹¹ En la encuesta de Hewitt, las respuestas más repetidas a la pregunta qué factores les decidieron, o le decidirían a su implantación fueron: satisfacer las necesidades de los empleados (29%); ayudar a atraer y retener (26%); incrementar el concepto de compensación total (21%); contención de costes a futuro (10%); y armonizar esquemas de compensación (9%).

En la de Towers Perrin se destaca como principal ventaja el incremento de la valoración de la compensación total por parte de los empleados (91%); dar a los empleados la oportunidad de elegir (85%); incrementar la motivación de los empleados (81%); facilitar la atracción y retención de los empleados (81%); se cubren las necesidades de los empleados (71%); y comunicar el programa de compensación total a los empleados (59%), entre otras más.

9.5.2. Eficiencia retributiva: conocimiento y valoración

En aquellas empresas que tienen en la actualidad beneficios sociales como parte del paquete retributivo de sus profesionales, tienen que asegurarse en que los empleados conocen y valoran todos y cada uno de los elementos del mismo.

Con un sistema de retribución flexible cada empleado conoce cuál es el coste que la empresa está satisfaciendo por él en cada uno de los productos y servicios de los que se beneficia. Este hecho es muy importante ya que, en la práctica, los empleados no conocen cuál es el coste de las primas que, por ejemplo, paga por ellos a las diferentes compañías aseguradoras contratadas por la empresa.

Además del conocimiento, primer elemento de la eficiencia retributiva, cada empleado podrá elegir libre y voluntariamente qué beneficios desea en función de sus necesidades personales y familiares en cada momento. O dicho de otra manera, en una empresa que tenga un sistema con la máxima flexibilidad y libertad de elección por el profesional, la organización no detraerá un solo euro de su cuenta de resultados sin que éste haya sido considerado como valioso por el profesional.

9.5.3. Incremento de la disponibilidad neta del profesional

Curemos la “miopía retributiva”. Veamos qué le ocurre al profesional desde el momento en que se le abona su nómina en el banco o caja. Con el dinero que la organización ha transferido a fin de mes a cada profesional, éste comprará aquellos bienes y servicios que él o ella, y su unidad familiar, necesitarán en cada momento. Recordemos que el proceso de compra le resultará caro, dado su escaso poder de negociación con los proveedores; incómodo, al tener que destinar una parte de su tiempo libre a la información, contratación y posterior gestión de cada producto; y que, además, habrá pagado unos impuestos por su salario en efectivo que luego destinará a los mismos productos y servicios que la ley concede beneficios fiscales si es la empresa quien los contrata directamente.

Con su salario neto el profesional hará frente los primeros días de cada mes a los cargos de los bienes y servicios que tiene contratados a título individual y, el saldo remanente es lo que le servirá para pasar el resto del mes. Este resto es la disponibilidad neta disponible después de impuestos y de gastos personales. Este es el concepto crítico que queremos maximizar.

Con un sistema de compensación flexible el profesional podrá decidir que en lugar de pagar él directamente determinados gastos a título individual de su salario neto después de impuestos y sin apenas capacidad de negociación, sea la empresa quien los contrate detrayendo de su retribución financiera total el importe resultante de la compra. De esta forma aprovechará la capacidad de negociación de la empresa y los beneficios fiscales que la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas concede a determinadas formas de retribución en especie, además de la comodidad de todo el proceso.

¿La conclusión?: Con el mismo coste para la empresa y atendiendo a las mismas necesidades que tenía hasta ahora, el profesional verá incrementada su disponibilidad neta hasta un 20 ó 30 por 100 por el mero hecho de trasladar el proceso de compra a la empresa, en función de la cesta de la compra de cada uno.

Uno de los principales y más graves errores que se comenten en ocasiones es el de considerar los sistemas de compensación flexibles únicamente como un instrumento de ahorro fiscal por parte del empleado.

Entenderlo como tal excluiría de los sistemas de retribución flexibles a las empresas que ya tienen beneficios sociales fiscalmente bonificados o ante cambios legislativos que puedan otorgar un tratamiento fiscal menos beneficioso al que determinadas formas de retribución en especie tienen en la actualidad²⁹².

Esta creencia es del todo errónea. En las empresas con beneficios sociales fiscalmente bonificados deberíamos preguntarnos cuál es el grado de satisfacción de los mismos por parte de los profesionales. Y en aquellas que tienen beneficios sociales otorgados de una forma rígida que se pregunten qué pasará si cambia el tratamiento fiscal y los empleados le exigen que la empresa siga manteniendo el mismo ingreso neto.

Imaginemos el caso de una empresa que conceda a sus empleados un seguro médico que nadie valora al ser una plantilla muy joven. La compañía es muy reacia a pagar en efectivo el coste de la prima a aquellos empleados que lo deseen con el único argumento que “van a pagar impuestos de algo que en la actualidad no están pagando”.

Desde el punto de vista de la empresa la reflexión es si queremos seguir tirando el dinero. Si pensamos en el empleado, ¿preferirá el 100 por 100 del coste de una póliza que no valoro o que me ingresen en mi cuenta corriente 70 euros después de impuestos?

Para concluir este punto explicar que muchas empresas que han puesto en marcha sistemas de compensación flexibles han incluido en el menú que puede escoger el profesional muchos productos y servicios que no tienen ningún beneficio fiscal en comparación con la retribución en efectivo y que ha primado los importantes descuentos que consigue la empresa y los servicios que hacen que la vida del empleado sea mucho más fácil.

9.5.4. Ventaja competitiva a través de la retribución

Si tenemos un sistema retributivo que nos permite, gracias a las economías de escala y al tratamiento fiscal más beneficioso de determinadas formas de retribución en especie, incrementar la disponibilidad neta de un profesional en un, por ejemplo, 10 por 100, somos un 10 por 100 más competitivos que las demás empresas en términos salariales. Quizá el equivalente a las subidas salariales de tres o cuatro años.

Siguiendo este ejemplo, si suponemos que tenemos doscientos profesionales con una retribución fija dineraria media de 50.000 euros cuya disponibilidad neta se ha visto incrementada en este 10 por 100, estamos teniendo una ventaja competitiva evaluable en 1.000.000 de euros frente a nuestros competidores.

9.5.5. Control de costes

El modelo de compensación total flexible nos alivia de la carga de negociar por separado el salario fijo, la retribución variable y los beneficios sociales en un entorno donde cada profesional querrá un menú a medida que lo valore satisfactoriamente.

²⁹² De acuerdo con esta visión, los sistemas de retribución flexible no serían válidos en aquellos países cuya legislación laboral y fiscal no favoreciese a ninguna forma de retribución en especie. Aclarar que en estos países sí existen sistemas de retribución flexibles por los beneficios económicos y de comodidad que este sistema comporta para el profesional al considerarlos suficientes para atraer, motivar y fidelizar a los empleados.

En muchas organizaciones la definición de las bandas salariales se han establecido teniendo exclusivamente en cuenta la retribución dineraria llegando a una falsa creencia de haber conseguido una equidad interna. En el momento que se han añadido los costes individualizados de los beneficios pagados por la empresa se han puesto de manifiesto las inequidades internas.

Los sistemas de compensación flexibles suponen una importante herramienta en el control de los costes futuros en beneficios sociales por parte de la empresa desde un doble punto de vista:

Determinados beneficios sociales tienen un coste controlable a priori por la empresa al tener cerrado con los diferentes proveedores los precios de los productos y servicios, y la evolución de los mismos. Es el caso de los vales comida o los vales de guardería, junto a otros. Sin embargo hay otros beneficios sociales cuyo coste no es controlable por la empresa. Podríamos poner como ejemplo a los sistemas de previsión social complementarios de la modalidad de prestación definida donde la empresa asume el riesgo actuarial y el riesgo de tipo de interés o a los seguros de vida que podrían verse incrementados radicalmente si se detecta una enfermedad en alguno de los profesionales.

Pero al margen de este escenario, los sistemas de retribución flexible también son un potente instrumento de control de costes ante peticiones futuras por parte de los empleados de ampliar el abanico de los beneficios sociales pagados por la empresa ante nuevas necesidades o cambios en el entorno.

En ambos casos la empresa controla el coste de la retribución financiera del empleado al transmitir, por un lado, las desviaciones de coste o, por otro, el importe de las nuevas demandas al empleado.

9.5.6. Política retributiva aplicable a todos los profesionales

Los sistemas de retribución flexibles permiten adoptar una política aplicable a todos los profesionales de la organización.

Atrás quedó la idea de que sólo los miembros del comité de dirección son los únicos que sustentan el éxito y los resultados de la compañía. Cada profesional, independientemente de su capacidad y responsabilidad, aportan su granito de arena en la consecución global de la compañía por lo que tenemos que intentar satisfacer las necesidades de todos ellos.

Con las limitaciones que cada país pueda introducir en su legislación para beneficiar de este sistema flexible a todos los empleados de las organizaciones, y por lo que hemos de trabajar todos desde ahora, este tipo de sistema retributivo podrá beneficiar a todos los miembros de la organización, con independencia del salario o puesto que esté ocupando.

Sin embargo permítame matizar que la inclusión de un profesional en un sistema de retribución flexible es voluntaria. Es una discriminación positiva a favor de aquellas personas de nuestra organización que consideremos valiosos y que queramos que sigan en nuestra organización. Estos sistemas no deberán ofrecerse a personas de cuya valía profesional dudamos o a aquellas personas cuya continuidad en la empresa no está garantizada.

9.5.7. Hacer al profesional coparticipe de la estrategia retributiva

Uno de los elementos más importantes en el éxito de un plan de compensación es el involucrar a los profesionales.

Con los sistemas de retribución flexibles se obliga al profesional a tomar decisiones (o seguir como está o elegir uno o más elementos de su menú retributivo). Pero para tomar la decisión de seguir igual, el profesional tendrá que haber analizado y evaluado el impacto de las diferentes alternativas que se le han ofrecido. Esta participación incrementa la conciencia y entendimiento del sistema retributivo y, por ende, su impacto en el profesional.

Como veremos más adelante, una de las fases más importantes para garantizar el éxito de un sistema de retribución flexible es la participación de los empleados. Nos dirán que beneficios quieren y cuales no, de tal manera que podremos ampliar el número de productos y servicios ofrecidos dentro del paquete retributivo.

9.5.8. Conquistar a los mejores profesionales

Aunque se deriva de las razones expuestas anteriormente, considero oportuno recalcar que los sistemas de retribución flexibles, como modelos que instrumentan estrategias retributivas de compensación total, son unos instrumentos válidos en la lucha por conquistar el talento frente a otros competidores.

9.5.9. Unificación de políticas retributivas

La armonización de los beneficios en procesos de fusión y adquisición de empresas no tiene que implicar necesariamente un incremento del gasto.

Obviamente, la postura más fácil es que la nueva compañía resultante de la fusión otorgue a sus profesionales, con carácter corporativo, los beneficios existentes en las organizaciones fusionadas, con el consiguiente incremento del gasto. Sin embargo la compañía resultante podría determinar cuál es la retribución fija dineraria de los profesionales para luego darles la posibilidad de que, dentro de un modelo de beneficios flexibles, cada profesional pueda optar por mantener la situación anterior a la fusión o, contra su retribución dineraria, contratar una serie de beneficios que con anterioridad no tenía la posibilidad de contratar.

9.5.10. Otros objetivos

Otras empresas buscan con la puesta en marcha de un sistema de retribución flexible la exteriorización de la gestión de sus beneficios, el buscar ahorros de costes derivados de la negociación con proveedores, ser empresas punteras en su sector con la introducción de nuevos modelos de retribución, reducción de los costes de gestión, provocar cambios culturales en la organización, conseguir un incremento mayor de la retribución de sus profesionales en épocas de contención de gastos laborales, etc.

Para cerrar este apartado considero interesante analizar las conclusiones de algún estudio elaborado de fuera de nuestras fronteras donde su experiencia en los sistemas de retribución flexible sea mucho más amplia que en España.

La división de consultoría de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers en el Reino Unido publicó, en 1.999, un estudio titulado *Global HR Solutions: Flexible Benefits Survey*²⁹³.

De las 500 empresas participantes, un 24 por 100 tenían instrumentado un sistema de beneficios flexibles. Las principales razones que le empujaron a la puesta en marcha de este modelo fueron:

²⁹³ PRICEWATERHOUSECOOPERS; *Global HR Solutions: Flexible Benefits Survey*. Reino Unido, 1.999.

- Comunicar todos los beneficios existentes de forma global para hacer más atractivo el sistema (81 por 100),
- Comunicación del coste de los beneficios existentes a los profesionales (69 por 100),
- Realizar la provisión de los beneficios correctamente (57 por 100), y
- Ahorro de costes (23 por 100).

Del 24 por 100 de empresas que habían puesto en marcha este sistema de retribución, un 7 por 100 concedieron la máxima flexibilidad y, un 17 por 100, permitía una flexibilidad parcial

El objetivo principal buscado por las empresas del Reino Unido con la puesta en marcha de un sistema de retribución flexible es hacer el paquete, en su conjunto, más atractivo en el mercado.

Es importante destacar que el tener un elemento de elección, y control del diseño individual del paquete retributivo, es percibido como muy importante por los profesionales encuestados, incluso para aquellos que han escogido los mismos beneficios que tenían antes de ofrecerles la flexibilización del sistema.

Los extractos donde figure la retribución total se están convirtiendo en muy habituales como un primer paso a la flexibilidad en los beneficios y como herramienta de fidelización, enseñando a los profesionales el valor de mercado de su retribución total (no nos referimos al resumen anual a efectos fiscales).

A pesar de que el 23 por 100 de los encuestados objetó la reducción de costes como elemento más, este argumento no constituye un objetivo fundamental para las organizaciones, con la excepción de las empresas resultantes de fusiones y adquisiciones.

El 68 por 100 de las empresas participantes en el estudio dijeron que con la introducción de un sistema de beneficios flexibles sería más fácil gestionar los cambios en el tamaño, estructura y los empleados dentro de la empresa.

9.6. BENEFICIOS Y OBJECIONES

Muchos de los beneficios que vamos a exponer a continuación se podrían dar por explicados al haber conseguido algunos de los objetivos que hemos enumerado y expuesto en el punto anterior, por lo que no profundizaremos mucho en ellos.

Sin embargo analizaremos qué inconvenientes pueden comportar y, lo que considero más importante, cuáles con las causas que están frenando la puesta en marcha de un sistema de retribuciones flexibles después de haber analizado los factores positivos.

9.6.1. Beneficios

Por lo expuesto anteriormente, vamos a sintetizar en una tabla cuáles son los principales beneficios para la empresa y para los profesionales derivados de la implementación de un plan de compensación flexible:

BENEFICIOS DEL PLAN DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE	Empresa	Profesional
Conseguir un mayor conocimiento de la retribución financiera total	✓	✓
Adecuar la retribución a las necesidades personales y familiares		✓
Conseguir un mayor control de los costes presentes y futuros de los beneficios	✓	
Política flexible y dinámica ampliable a muchos profesionales	✓	✓
No incrementa los costes salariales	✓	
Incremento de la disponibilidad neta del empleado (ventaja competitiva)	✓	✓
Evita duplicidades en familias con dobles ingresos		✓
Es un sistema voluntario y modificable	✓	✓
Apoya la estrategia de negocio para captar, motivar y fidelizar a los mejores	✓	
Ayuda en la homogeneización de políticas retributivas (fusiones y adquisiciones)	✓	

Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2.001.

En conclusión me atrevería a decir que, por todos los beneficios expuestos y objetivos satisfechos por las organizaciones, los sistemas de compensación flexibles serán una herramienta imprescindible en las empresas los próximos años para conquistar al mejor talento, en todos los niveles de la organización, desde el comité de dirección, a los mandos intermedios, tecnólogos, vendedores, etc., y con independencia del tamaño de la empresa o al sector de actividad en el que estén dado que es un sistema que se centra satisfacer directamente las necesidades de la persona con el mismo coste para la empresa.

9.6.2. Objeciones

En algunas empresas se escuchan algunas objeciones sobre esta práctica retributiva que merecen ser tenidas en cuenta. Veamos qué elementos se han de tener en cuenta para que evitar que no se cumplan las expectativas creadas alrededor de esta idea.

Iniciemos este capítulo dedicado a los inconvenientes en la implantación y gestión de los sistemas de retribución flexibles analizando los resultados de las encuestas que antes hemos tomado como referencia en España²⁹⁴.

- Según el estudio de Hewitt, hacer frente a la administración de este tipo de sistemas (30 por 100), junto con el coste de implantación (23 por 100) siguen siendo los dos principales inconvenientes que observan las empresas a este tipo de sistemas.

Este tipo de obstáculos sigue existiendo a pesar del incremento en el número de soluciones de administración existentes en el mercado y de la introducción de la tecnología basada en Internet, la cual reduce costes y mejora la eficiencia.

Cabe destacar que la tercera objeción más resaltada es la falta de interés de los empleados, obstáculo que podría haberse evitado durante la fase del diseño del plan recopilando información sobre las opiniones de los posibles partícipes a través de entrevistas, encuestas y grupos de trabajo. Existen así mismo otros obstáculos que se ponen de manifiesto como problemas en los contratos laborales y convenios colectivos (9 por 100), indemnizaciones en caso de baja, etc.

²⁹⁴ HEWITT (2.004): *Op. Cit.* y TOWERS PERRIN (2.004): *Op. Cit.*

- El estudio de Towers Perrin coincide con el anterior al situar la gestión de los costes de administración de los programas en primer lugar de los inconvenientes. El segundo obstáculo detectado por la consultora es la postura del comité de empresa.
- Los participantes en el estudio de PricewaterhouseCoopers en Reino Unido manifestaron, con un 40 por 100 de respuestas, que estos sistemas eran difíciles de comunicar.

Como hemos podido comprobar las objeciones que se vierten en relación con los sistemas de retribución flexibles en estos estudios son muchas, aunque, en base a mi experiencia, no las comparto todas por completo.

Estas objeciones las he agrupado en varias preguntas o comentarios, a los cuales responderemos para calibrar si realmente son importantes frenos a la hora de su puesta en marcha o se pueden minimizar con un detallado y minucioso diseño, puesta en marcha, gestión y administración del plan.

9.6.2.1. Dificultad en la comunicación

Seguramente quien apunte este comentario, podría haber añadido: “¿Dejar a mis empleados que elijan su paquete retributivo? ¡Por favor!, ¡ni pueden hacerlo ni podrán hacerlo nunca! ¡Esto es cosa de profesionales!”²⁹⁵.

La principal dificultad que se puede señalar en relación al profesional es la posible complejidad del sistema ya que estamos introduciendo un gran cambio cultural en la organización y, en nuestro ánimo de que estos sistemas se extiendan al mayor número de profesionales en la organización, le ofreceremos adherirse a este sistema a profesionales sin grandes conocimientos legales y fiscales (porque no tienen que tenerlos para ser excelentes profesionales).

Algunos directores de recursos humanos manifiestan además su preocupación por los problemas que podrían originarse como consecuencia de la selección imprudente por parte del profesional de determinados productos (seguros de vida y seguros médicos son los más sensibles).

Imaginemos un empleado que elige dinero en efectivo en lugar del seguro médico o del seguro de vida que tenía garantizado por la empresa hasta la posibilidad de flexibilizarlo. ¿Qué ocurriría si el empleado cae gravemente enfermo o inválido? Estas situaciones pueden ser previstas con anterioridad para evitar que ocurran. Por ello es muy importante diseñar bien las coberturas mínimas del plan sobre la base de la experiencia de otras empresas.

La mejor forma de luchar contra esta objeción es una correcta y bien planificada comunicación al profesional y por el hecho de que, generalmente, estos sistemas son voluntarios por lo que no estamos obligando a nadie.

Estos sistemas no intentan despertar nuevas necesidades o ser un portal de venta al profesional en sus decisiones de consumo e inversión. Simplemente permiten al empleado satisfacer de una forma más eficiente sus necesidades en cada momento de una forma más barata, cómoda y fiscalmente más eficiente. ¿Sigue creyendo que lo considerarán demasiado complejo si cada día están satisfaciendo sus necesidades “solos”, sin la ayuda de la empresa?

²⁹⁵ TROPMAN, J.: The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System. Ed. Jossey-Bass. Estados Unidos, Abril, 2.001. Página 7.

Con el fin de minimizar la complejidad en la comunicación, la mayoría de las empresas que se decidan a implantar este sistema de retribución optan por exteriorizar la comunicación, gestión y administración del plan con consultoras especializadas quienes, además de la vivencia adquirida en innumerables procesos, tienen unas muy potentes herramientas para la comunicación a no especialistas en estas materias²⁹⁶.

Si comunicación ha sido un fracaso y no hemos sabido transmitir el concepto a nuestros profesionales, generándoles todo tipo de dudas por las implicaciones fiscales y laborales, tendremos un bajísimo grado de adhesión al sistema, entendiendo como adhesión, la modificación del paquete retributivo actual.

9.6.2.2. Complejidad de la administración

Todo beneficio comporta un esfuerzo. Por ello cada organización debe planificar y analizar en detalle qué objetivos persigue con la puesta en marcha de un sistema de estas características, los costes en lo que incurrirá y la tasa de retorno que obtendrá.

Si lo que nos preocupa es la captación y retención de sus mejores empleados deberíamos revisar los costes derivados de la rotación del personal que hemos analizado al principio de la tesis.

De hecho, la mayoría de las empresas ya tienen en sus departamentos de administración de personal, empleados encargados específicamente de la gestión de los beneficios existentes en la empresa, aunque sólo se beneficien los miembros del comité de dirección. En organizaciones donde existen vehículos en propiedad o renting, seguros de vida y accidentes recogidos en el Convenio Colectivo, o un plan de pensiones del sistema de empleo, por poner unos ejemplos, seguro que tenemos a alguien encargado de su gestión (negociación con proveedores, administración, contabilidad, etc.).

El rol de recursos humanos dentro de la organización está cambiando en todas las empresas para dejar de ser una unidad de coste para convertirse en una unidad de creación de valor que afecte directamente a las cuentas de resultados. Están gestionando la partida de la cuenta de resultados más importante, salarios, y el activo más importante del balance, las personas.

Por este motivo la mayoría de las empresas están concentrando los esfuerzos de sus direcciones y departamentos de recursos humanos en aquello que aporta realmente valor a la empresa y son tareas básicas. Y está liberándose de aquellas tareas en las que no sea el mejor y no resulte rentable para la organización.

Afortunadamente estos sistemas de retribución flexible los planteamos en un momento donde las organizaciones tienen a su alcance determinadas soluciones tecnológicas que, de otra manera, harían impensable la puesta en marcha de este tipo de sistemas retributivos personalizados.

Como ocurría con la comunicación de estos modelos de compensación, la mayoría de empresas están exteriorizando todo el proceso de la puesta en marcha y posterior gestión y administración de los sistemas de retribución, sin que, obviamente, pierda el control del sistema.

²⁹⁶ El estudio elaborado por HEWITT (2.004): *Op. Cit.* afirma que la mitad de las empresas que implantan sistemas de retribución flexibles opta por exteriorizar su gestión y administración.

Desde el proceso de comunicación, requerimientos de información adicional, elección del paquete retributivo individualizado, y todas las implicaciones con los aplicativos de nóminas, proveedores, contabilidad, etc., se simplifican enormemente con la ayuda de las nuevas tecnologías (Internet) y exteriorizando estas tareas en consultores especialistas.

9.6.2.3. Cambios legislativos

Algunas empresas, con una visión estrictamente fiscal de los sistemas de retribución flexibles, argumentan en contra de éstos que pueden ser efímeros ante cambios legislativos que modifiquen el régimen tributario de algunas de los beneficios que tienen un tratamiento más beneficioso que la retribución dineraria.

Reiterar un hecho que he repetido varias veces pero que considero necesario volver a exponer nuevamente: los sistemas de retribución flexibles no son meras herramientas de planificación fiscal.

Los sistemas de beneficios flexibles son un instrumento de recursos humanos que permite comunicar a sus profesionales el coste de su retribución financiera total, reordenando en un único elemento todos los beneficios obligatorios y voluntarios, y adaptando la retribución a las necesidades del empleado por lo que valorará cada euro que la empresa esté satisfaciendo por él o ella.

Como consecuencia de la capacidad de la empresa en la compra de determinados productos y servicios, y por el tratamiento de algunas formas de retribución en especie más beneficioso que la retribución en efectivo, el profesional puede ver incrementada su disponibilidad neta después de impuestos y de gastos personales, que redundará en una ventaja competitiva para la empresa, además de proporcionarle más tiempo libre para estar con su familia o dedicarlo a sus aficiones.

Recordemos alguna de las notas características de los sistemas de compensación flexibles expuestos hasta ahora:

- La elección por parte del profesional de determinados productos y servicios en un esquema de beneficios flexibles responderá a la necesidad de satisfacer determinadas carencias. No creo que nadie elija ser retribuido con un ordenador por el mero hecho de tener un tratamiento fiscal beneficioso.
- Ante un hipotético cambio de legislación donde se eliminaran todas las exenciones (parciales o totales) a los seguros médicos, planes de pensiones, formación, etc., es impensable creer que la retribución en especie tendrá un tratamiento fiscal más gravoso que la retribución en efectivo. Por este motivo, el empleado seguiría teniendo los beneficios económicos derivados de las economías de escala y el beneficio, no cuantificable, de la comodidad y seguridad en la compra, como ocurre en muchos países donde la legislación fiscal es diferente.
- Una de las características básicas de estos sistemas es su renovación, con carácter anual²⁹⁷, para que el profesional pueda adaptar sus nuevas condiciones salariales y necesidades personales y familiares.

²⁹⁷ Como mínimo, en función de cada empresa.

Dado que la mayoría de cambios fiscales de carácter estructural requieren una tramitación legislativa larga, el empleado podrá, en cada renovación, decidir si desea mantener un determinado beneficio o si quiere sustituirlo por otro o por percibir esa parte en efectivo.

Es importante destacar que los que sí tendrán un problema son las organizaciones que tengan determinados beneficios en el paquete retributivo de sus profesionales de forma obligatoria ante un cambio de la legislación fiscal o un cambio de criterio administrativo. Por ejemplo, podríamos hablar de los costes que para muchas empresas ha supuesto la obligación de asumir los ingresos a cuenta derivados de la imputación de los seguros de vida renovables anualmente a sus trabajadores, imputación que no se efectuaba en muchos casos.

Por último afirmar que los sistemas de retribución flexibles son también positivos para el dinamismo del mercado laboral en general y son positivos para España²⁹⁸.

9.6.2.4. Falta de indicadores para la medición del éxito

“Estos modelos no funcionan. Conozco una empresa que lo ha puesto en marcha y que el primer año sólo se han apuntado el 50 por 100 de los empleados”. Uno de cada dos: ¿éxito o fracaso?

²⁹⁸ Son varias las razones que, desde mi punto de vista, hace que los sistemas de compensación flexibles también sean valorados positivamente por la administración y los interlocutores sociales:

- Apoyan la decisión del legislador. Si el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas prevé exenciones o no sujeciones, totales o parciales, a determinadas formas de renta en especie es porque el legislador, bien atendiendo a razones de potenciación de la actividad económica, bien por la voluntad de fomentar determinadas conductas o hábitos en la sociedad, quiere hacerlo. Si con el Plan de Compensación Flexible se fomenta la percepción de la retribución de formas distintas a la dineraria, sólo estamos apoyando la decisión política del legislador.
- Democratizamos la retribución en especie. Además de hacer al empleado copartícipe de la retribución, antes en mano de la organización exclusivamente, podemos dar a los empleados con salarios más modestos la posibilidad de acceder a unos beneficios que, tradicionalmente, sólo tenían acceso los directivos y máximos ejecutivos de las empresas (con el consiguiente incremento de su disponibilidad neta y tiempo libre). Animo desde aquí a los interlocutores sociales a exigir estos sistemas beneficiosos para los empleados en sus empresas, sectores y territorios, a través de sus Convenios Colectivos.
- Moderación salarial. En aras de incrementar la productividad de nuestro país en relación con el exterior y controlar la inflación se está recomendando desde el ejecutivo y las organizaciones empresariales una moderación en los incrementos salariales. Los sistemas de compensación flexible nos muestran como el salario fijo no es el único componente del salario y cómo podemos incrementar la disponibilidad neta de los empleados sin costes salariales adicionales para la empresa. Este hecho lo hemos podido comprobar con mayor intensidad este año con la recesión de la actividad económica. Muchas empresas han podido aplicar incrementos salariales iguales o muy cercanos a la inflación gracias a la puesta en marcha de sistemas de retribución flexible, que han absorbido en parte el esfuerzo económico que tendría que haber realizado la organización.
- Fomenta el consumo y el ahorro privado, como consecuencia del incremento de la disponibilidad neta del empleado.
- Es antiinflacionista. Estamos sustituyendo una cesta de la compra más cara, a título particular, por unos productos y servicios donde se han conseguido unas economías de escala gracias a la capacidad de negociación de la empresa frente a los proveedores.
- También es recaudatorio. Aunque tengamos una merma de ingresos en las arcas públicas en el capítulo de la tributación de las rentas del trabajo (deseada, insisto), la existencia de los sistemas de retribución flexibles incrementa la recaudación del Estado a través de otros impuestos, como el Impuesto sobre Sociedades (de las entidades prestadoras de los productos y servicios), los impuestos especiales (como en el caso de los seguros), el Impuesto sobre el Valor Añadido, etc.

En definitiva, nos encontramos ante un sistema de retribución que responde más a una necesidad empresarial de ser más imaginativos con la retribución que a un elemento de planificación fiscal.

¿Cuál es el indicador para medir el éxito de un sistema de compensación flexible? La primera respuesta de muchos directores de recursos humanos es la del número de personas que modifican la composición de su paquete retributivo. ¿En cuánto? Depende.

Debemos de tener presentes algunas circunstancias:

- Un sistema de estas características es un elemento más en la política de recursos humanos que tiene que ser coherente con el resto. Imaginemos una empresa que en la mitad del período en el que los profesionales deben elegir su menú, habiéndoles anunciado que queremos fidelizarlos y pagarles mejor, procedemos a la reestructuración del 15 por 100 de la plantilla. Si no se adhieren muchos, ¿es culpa de los beneficios flexibles?
- Cuanto mejor se haya diseñado el plan, más beneficios incluyamos, mejor se haya realizado la comunicación, hayamos dado un plazo razonable a los profesionales para la elección de sus productos y servicios, etc., mejor aceptación tendrá el sistema en nuestra organización.

Determinadas empresas, por múltiples motivos, lanzan sistemas de estas características muy limitados y no tienen el éxito esperado al no adecuarse a las necesidades del colectivo.

- El cambio cultural que representa el modificar un elemento tan sensible para el profesional como es el salario, donde existe una complejidad fiscal y legal difícil de explicar, etc., la aceptación completa de este tipo de sistemas se produce tras dos o tres años desde el inicio. (“Que mi compañero se apunte este año y, si sale bien, ya me apuntaré yo el año que viene”).
- Atendiendo a diferentes estudios realizados en varias organizaciones, la valoración de las personas que no contratan ningún producto al ofrecerles el plan suelen ser igualmente positivas a las de los empleados adheridos con argumentos como “Ahora prefiero seguir cobrando en efectivo para pagar la hipoteca, pero dentro de un par de años seguro que me apunto al coche”, “Me siento cómodo sabiendo que mi empresa se preocupa por mis necesidades personales de forma individualizada”.

En conclusión podríamos afirmar que el porcentaje de adhesión al primer año debe ser contrastado con la situación de la organización y los pasos seguidos en el diseño y comunicación del plan a los empleados.

La experiencia nos ha demostrado, como expondré en profundidad en el capítulo siguiente, que un buen porcentaje de adhesión el primer año oscilaría entre un 20 y un 30 por 100 de los profesionales a los que se les ha comunicado la posibilidad de adherirse al plan. El segundo año este porcentaje asciende hasta un 40 ó 50 por 100, estabilizándose en un 60 ó 70 por 100 a partir del tercer año. Hemos de ser conscientes que siempre habrá gente que estará cómoda cobrando en efectivo, ya sea porque no quieren vincularse a la empresa porque quieren mantener una privacidad frente a la empresa en relación a sus gastos o, simplemente, que están contentos como están.

CAPÍTULO 10: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

10.1. EL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

En este capítulo vamos a analizar las principales fases que transcurren en el proceso de implantación de un sistema de compensación flexible para superar algunas de las objeciones con las que cerrábamos el capítulo anterior²⁹⁹.

Cualquier proceso de implantación de un sistema de retribución flexible, con independencia del tamaño de la empresa o del número de profesionales a los que se les va a ofrecer este sistema retributivo, deberá reflexionar sobre los puntos que desarrollaremos a continuación.

Querría romper, a raíz del comentario anterior, con una falsa creencia con relación a los sistemas de beneficios flexibles por la cual sólo es interesante y aplicable a las grandes corporaciones empresariales. Si bien es cierto que para que la instrumentación de un sistema así resulte muy rentable es necesario hacerlo extensible para un número determinado de profesionales, el tamaño de la empresa no es relevante. Aún más, considero que las pequeñas y medianas empresas son las más necesitadas a la hora de desarrollar argumentos adicionales para la captación, motivación y fidelización de sus profesionales, al no poder competir en ocasiones con la marca, los recursos o la potencia de las grandes multinacionales. La pérdida de un profesional clave en una empresa pequeña es mucho más crítica que el cese de un directivo en una gran multinacional donde puede haber centenares de profesionales con las mismas características.

Antes de analizar las fases que una empresa debe seguir para una correcta implantación de un sistema de compensación flexible, quiero poner de manifiesto determinadas decisiones y acciones que deben tomarse previamente y, sin las cuales, podemos ver fracasar nuestro proyecto:

10.1.1. Objetivo

Aunque parezca obvio, ¿para qué quiere su organización retribuir a sus profesionales de forma personalizada y flexible? Sin un objetivo claro y definido, orientado a su propia estrategia de negocio, será muy difícil calibrar el grado de éxito de los resultados de un sistema de compensación flexible.

Los conductores de negocio para un sistema de beneficios flexibles deberían apoyar la estrategia de negocio y los medidores del éxito debería estar definidos en función de los objetivos estratégicos de cada empresa.

En capítulo anterior hemos analizado algunos de los objetivos que las organizaciones pueden buscar con la puesta en marcha de un plan de compensación flexible. Recordemos algunos de ellos: tener un sistema de retribución flexible y adaptable a los rápidos cambios en el entorno, la empresa y las personas; conseguir una mayor eficiencia retributiva, al comunicar el coste de la retribución financiera total y adaptarlo a las necesidades personales de cada profesional; conseguir una ventaja competitiva a través de incrementar la disponibilidad neta de los profesionales con el mismo coste para la compañía, muy especialmente en momentos como el actual donde los incrementos salariales son más modestos que en años anteriores; tener un mayor control de costes,

²⁹⁹ DELGADO PLANÁS, C. (2.002): *Op. Cit.*

presentes y futuros, de los beneficios sociales y, en definitiva, de los costes salariales; democratizar los beneficios sociales a todos los miembros de la organización; poder unificar y homologar de políticas retributivas después de un proceso de fusión o adquisición, etc.

10.1.2. El equipo

La definición y constitución formal de un equipo del proyecto para la puesta en marcha de un plan de compensación flexible es esencial dado las características y repercusiones multicompetenciales dentro de la organización. Es importante que en este equipo coincidan concededores y gestores del sistema actual, especialistas en el nuevo modelo y profesionales con capacidad de decisión en la organización.

La dimensión y composición de cada equipo estará en función de las posibilidades y momento de cada organización. Sin embargo, podríamos afirmar que el *'dream team'* para la puesta en marcha de un sistema de compensación flexible estaría integrado por:

- Directivo o directivos con capacidad para tomar decisiones en relación con el nuevo plan.
- Directivos responsables de la implantación de nuevo plan, generalmente, dirección de recursos humanos y, en ocasiones, con la participación de la dirección financiera.
- Personal responsable de la administración de los beneficios sociales actuales. Aquí estarían tanto los gestores dentro de la organización (administración, contabilidad, nóminas, abogados, etc.) como los proveedores actuales de los diferentes productos y servicios (correduría de seguros, compañía de renting, proveedores informáticos, etc.).
- Líderes de opinión entre el colectivo de profesionales a los que se les va a ofrecer el plan de compensación flexible.
- Asesores externos en consultoría de recursos humanos, legal y fiscal, comunicación, protección de datos, etc.
- Responsables de sistemas de la empresa para la perfecta integración de las herramientas de comunicación y gestión en los sistemas informativos de la organización.
- En aquellas empresas con departamentos de comunicación e imagen, también deberán participar en un nivel más operacional, para adecuar toda la estrategia de comunicación a la seguida habitualmente por la empresa y conseguir la mayor involucración de todos en la implantación del sistema.

En aquellas organizaciones que lleven la flexibilidad de los beneficios sociales a todos sus profesionales, y las relaciones laborales estén reguladas mediante negociación colectiva, el equipo del proyecto deberá incorporar a los representantes sindicales.

10.1.3. El plan de trabajo

Uno de los errores más comunes en la puesta en marcha de un plan de compensación flexible es la infravaloración del tiempo que conllevará.

Determinadas acciones que deberemos acometer necesariamente llevarán su tiempo de realización y, sin las cuales, no podremos continuar (o continuar correctamente).

Incluso para los sistemas más simples, la fase de comunicación deberá tener la duración necesaria para que todos los profesionales entiendan, valoren y tomen las decisiones que mejor se adecuen a sus necesidades. Recordemos el cambio cultural que representa en la organización y en las personas un sistema de estas características en un tema tan sensible como es la retribución.

Para ello todas las organizaciones deberían elaborar un calendario y un plan de trabajo donde se plasmen las principales fases a seguir, las tareas que se desarrollarán en cada una de ellas, el tiempo y recursos que consumirán, las dependencias procesales (aquellas tareas que no podrán comenzar sin la resolución previa de otras y los retrasos que se acumularán), etc.

Obviamente, una vez iniciado el proceso de puesta en marcha de un plan de compensación flexible podrá modificarse el plan de trabajo inicial por lo progresos, retrasos o mejoras que podamos introducir en él por las aportaciones del equipo del proyecto. Pero conviene reiterar el consejo de no infravalorar, especialmente en las grandes organizaciones (más complejas en su toma de decisiones), el consumo de tiempo que un sistema de estas características va a requerir para que su implantación sea exitosa.

10.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con antelación al diseño del nuevo plan es recomendable que las organizaciones revisen y entiendan el sistema de retribución actual para poder identificar los puntos de mejora, su encaje en los objetivos estratégicos y conseguir la máxima respuesta de la organización en su conjunto.

10.2.1. Cuantificación y regulación de los beneficios

Este análisis de la situación actual no sólo debe focalizarse en la relación de beneficios existentes sino en cuánto cuestan a la organización en su totalidad y con relación a cada empleado. Los beneficios no son caros o baratos por cuánto cuestan a la organización, sino que lo serán dependiendo de qué obtengamos a cambio de los profesionales.

Es importante analizar cómo se han otorgado estos beneficios y, en definitiva, conocer el grado de flexibilidad que disponemos para incluir nuevos beneficios o eliminar los existentes.

Por ejemplo, las empresas públicas no pueden flexibilizar la composición del paquete retributivo por las limitaciones que establece la ley de la función pública. En algunas empresas no podremos dar la opción al profesional de sustituir un determinado beneficio por otro al estar regulado en convenios colectivos de eficacia general. En otras ocasiones, las empresas gozarán de la máxima flexibilidad de diseñar un nuevo modelo retributivo para determinados profesionales al tener todas sus condiciones laborales pactadas de forma individual.

Algunas organizaciones, sorprendentemente, no conocen el coste global e individual de los beneficios sociales actuales. Generalmente, se debe a que los diferentes elementos del paquete retributivo están gestionados y controlados por diferentes áreas dentro de la organización, con diferentes presupuestos.

Podría exponer numerosos ejemplos de estas situaciones: los seguros están gestionados por la dirección de administración y finanzas; los vehículos, en el departamento de compras; y los planes de pensiones, en la dirección de recursos

humanos. Otro ejemplo: recientemente conocí a otra magnífica empresa que gestionaba la retribución dineraria fija de sus directivos bajo el paraguas de recursos humanos y los incentivos dinerarios a corto, bajo la supervisión de la dirección administrativa financiera.

Desde el modelo de compensación total flexible, este tipo de situaciones son desastrosas por las repercusiones que la gestión separada de los diferentes elementos del paquete retributivo tiene en la comunicación y percepción de la compensación total por parte del profesional.

Generalmente, en organizaciones con una gestión separada de los elementos de la compensación total no se comunica a los profesionales, de forma integrada, cuáles son las coberturas y costes de todos y cada uno de los elementos que la componen. Ello provoca que el profesional no tenga una visión global de lo que cuesta a la organización y, cuando le pregunten cuánto está ganando al recibir una oferta trabajo, se “olvide” de un 10 ó 25 por 100 de su retribución total. Error y horror.

Quiero incidir aún más en este hecho. En muchas organizaciones que abordan la puesta en marcha de un sistema de compensación flexible, mantendrán una serie de beneficios de forma obligatoria atendiendo a criterios de oportunidad (porque creen en ese beneficio es positivo para todos los profesionales con independencia de su situación personal o familiar), corporativos (instrucciones de la matriz para todos los países) o legales (determinados beneficios asumidos en convenio colectivo con eficacia general).

Estas empresas deberían aprovechar la puesta en marcha del plan de compensación flexible para, además de dar la posibilidad de elección al empleado en determinadas áreas, comunicar las coberturas y coste de estos beneficios obligatorios ya que pueden representar, en ocasiones, y en su conjunto, una cuantía muy elevada. Sin embargo, cuando esta cuestión se plantea, algunas compañías no lo hacen, bien por desconocimiento (difícil recopilación de esta información entre varios departamentos de direcciones distintas) o por no querer comunicar estos costes para que no se incremente, de forma sustancial, la posible base de cálculo de las indemnizaciones de toda la empresa (entre un 10 y un 25 por 100, para ser coherentes con lo expuesto párrafos atrás).

Este último punto es un problema no resuelto por el legislador y que en algunas ocasiones la jurisprudencia ha considerado como conceptos no salariales. Sin embargo³⁰⁰, los tribunales cada vez más suplen las carencias de la ley presumiendo de forma automática que todo lo que el trabajador recibe de su empresa es salario, mientras no se demuestre lo contrario. Así la empresa, que será a quien le interese normalmente la calificación de partidas litigiosas como no salariales, deberá asumir prácticamente todo el peso de la actividad probatoria (*in dubio pro salario*).

10.2.2. Circuitos operativos

Como consecuencia de lo comentado en el apartado anterior tenemos que aprovechar el análisis de los beneficios existentes para:

- Por un lado, estudiar una posible recolocación de los diferentes elementos que forman parte del paquete retributivo en una determinada área o división dentro de la empresa y,

³⁰⁰ Opinión de Ana Matorras Díaz-Caneja, Ramón Casero Barrón y Dolores Carrillo Márquez, publicada en los cuadernos de Cinco Días titulada “Salarios, retribuciones e indemnizaciones: régimen jurídico, fiscalidad y cotización”, dirigidos por Carlos Molero Manglano. 2.001.

- Por otro, para revisar las relaciones y los circuitos operativos que cada organización tiene con sus diferentes proveedores, en términos de eficiencia.

10.2.3. Valoración del sistema actual

Hemos comentado que Vance Kearney, vicepresidente de Oracle, consigue que sus empleados sean felices preguntándoles lo que quieren. Al hablar sobre la compensación total flexible poníamos de manifiesto la mayoría de edad y emancipación de nuestros empleados a la hora de saber qué quieren para tomar la decisión de trabajar en una empresa u otra. Entonces, ¿podemos diseñar un nuevo sistema de retribución sin conocer la opinión de los potenciales beneficiarios?

Los procesos de cambio son mucho más suaves si los afectados están involucrados en él y consiguen sus deseos. Los *focus groups*, las reuniones con los profesionales que identifiquemos como líderes de opinión en cada uno de los departamentos, oficinas, etc., son una de las posibilidades para conocer la valoración de la situación actual y contrastar algunos de los elementos más importantes que vamos a utilizar en el diseño del nuevo modelo de retribución o de los beneficios que vamos a incorporar. Otras modalidades que podemos utilizar, siempre supeditadas a la estrategia de comunicación habitual en la empresa, son las entrevistas personales o las encuestas.

Es importante que estén representados, a través de sus líderes de opinión, todos los grupos que puedan beneficiarse y verse afectados por el cambio de la situación actual.

10.3. EL DISEÑO DEL PLAN

La fase del diseño del plan de compensación flexible va a comportar la toma de decisiones, al máximo nivel organizativo, sobre los siguientes parámetros: colectivo beneficiario, grado de flexibilidad, componentes del menú de beneficios y proveedores, aspectos fiscales y legales y, por último, el calendario definitivo.

10.3.1. Límites normativos

La primera decisión que debería tomar una empresa que esté estudiando la posibilidad de instrumentar un plan de compensación flexible es la selección del colectivo beneficiario del sistema.

Pese a ser ésta la cuestión prioritaria, iniciaré la explicación del diseño del plan con una breve introducción de los límites legales que hemos de tener en consideración en España. Este cambio responde únicamente a una cuestión didáctica y pedagógica que me permitirá después exponer de forma más clara las diferentes posibilidades de las que disponen las organizaciones en España.

Hasta este momento he intentado abstraerme de las limitaciones que las legislaciones imponen a la hora de entender conceptualmente los modelos de compensación total flexible y su aplicabilidad, en concreto, cuando hablamos de la instrumentación de los sistemas de beneficios flexibles.

Lo comentado hasta este punto es aplicable teóricamente a todas las organizaciones y a todos los profesionales de todo el mundo, dada la conectividad entre los países gracias a las nuevas tecnologías y a la existencia de una aldea global. Existe una cultura común.

Sin embargo, llegados a este punto, sí es necesario afrontar las limitaciones que la legislación laboral y fiscal, redactadas bajo el modelo de los sistemas de retribución clásicos, impone en la actualidad a las empresas residentes en España. Esta “rendición” conceptual no es pacífica. Es un grito a favor de adaptar la legislación española a los sistemas de retribución que demandan la nueva ordenación laboral para que todos los profesionales, con independencia de su nivel retributivo o profesional, puedan beneficiarse de este tipo de modelos.

Hecha esta breve matización, denunciar de nuevo lo que hemos venido denominando como la “miopía retributiva” por la que algunas empresas creen que el profesional sólo valora la retribución en efectivo a la hora de decidir con quién quieren trabajar. Con esta argumentación, el único elemento del “monopaquete” retributivo es el dinero y se desprecupan de los gastos que, a título particular, realiza el profesional cada mes sin apenas capacidad de negociación con sus proveedores, con el consumo de su tiempo libre y sin el aprovechamiento que la legislación fiscal otorga a la contratación de determinados productos y servicios (lo importante es la disponibilidad neta después impuestos y de gastos). Además de estos elementos financieros de la retribución también hemos destacado la importancia, clave en muchos casos, de los elementos intangibles que son propios de la organización y que se integran en el concepto amplio de la retribución para cada profesional, ampliando o reduciendo lo que cada uno de nosotros entiende como compensación y que se convertirán, en su conjunto, en el valor que cada profesional otorga a una empresa para decidir dónde quiere trabajar.

Hemos dicho que la compensación total flexible es un modelo retributivo por el que cada profesional percibe, de forma expresa o tácita, todos los elementos tangibles e intangibles que percibirá por la decisión de trabajar en una compañía y, además, de aquellos otros que podrá obtener en función de su contribución excepcional y de los resultados que aporte como individuo y como miembro de la organización, pudiendo adecuarlos, dentro de unos límites, a sus necesidades personales y familiares para que los considere más valiosos. Y todo esto es de aplicación a todos los empleados, cualquiera que sea su nivel.

Los elementos financieros de la retribución los podemos personalizar, y por tanto, integrarlos en el modelo de la compensación total flexible, en el plan de compensación flexible.

Si no existieran límites normativos podríamos permitir a todos los empleados que elijan cómo quieren percibir su retribución anual: cuánto quiero percibir en los productos y servicios que me ofrece la empresa y, el resto, en retribución dineraria. De forma voluntaria, flexible y modificable en el tiempo.

Pero al analizar los aspectos legales y fiscales a tener en cuenta en el diseño de un plan de compensación flexible existen determinadas limitaciones que impiden universalizar este modelo a todos los profesionales de la empresa. Veámoslas:

10.3.1.1. Las bases de cotización a la Seguridad Social

La cotización a la Seguridad Social constituye la obligación, de trabajadores y empresarios, de contribuir al sostenimiento económico del sistema de la Seguridad Social, recursos que estarán en parte destinados a cubrir las prestaciones que en el futuro se vayan a percibir.

Esta contribución se realizará tomando un parámetro central llamado base de cotización y cuya determinación se establece, precisamente, en atención a la remuneración que el trabajador percibe.

La remuneración sujeta a cotización será la remuneración total que tenga derecho a percibir el trabajador o, de ser superior, la que efectivamente perciba. Están sujetas a cotización tanto las retribuciones dinerarias como en especie. Para la Seguridad Social será retribución dineraria toda entrega de cantidades en metálico, incluso cuando se otorguen para la adquisición de una determinada especie.

Respecto a las retribuciones en especie, el Reglamento General sobre Cotización y Liquidación de otros Derechos de la Seguridad Social, 2.064/1.995, de 22 de diciembre, en su redacción dada por el Real Decreto 1.892/1.999, de 10 de febrero, considera percepciones en especie la utilización, consumo u obtención para fines particulares del trabajador, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para el empresario.

Nuestro reglamento de cotización establece que, con carácter general, no tienen la consideración de percepciones en especie, a efecto de su inclusión en la base de cotización, los bienes, derechos o servicios que se recogen en la normativa reguladora del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas como exentos o no sujetos a este impuesto.

Así, quedan excluidas de la base de cotización determinadas percepciones en especie, como pueden ser los cheques restaurante, ciertas entregas de acciones o participaciones de la empresa, ciertos tipos de primas de seguro, etc. El exceso sobre los límites que respecto a tales productos se establece en la normativa fiscal sí se computarían como base de cotización.

¿Qué tiene que ver todo lo expuesto con los sistemas de compensación flexible? Algunos de los sistemas de retribución flexible permiten la sustitución de rentas dinerarias por la percepción de determinados productos contratados directamente por la empresa que, generalmente, además de los beneficios económicos derivados de las lógicas economías escala, tienen una exención parcial o total en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas del profesional. ¿Qué repercusiones tiene en la obligación de cotización a la Seguridad Social?

En el caso de que la sustitución de salario en metálico por salario en especie sólo se ofrezca a aquellos empleados de la compañía cuyos salarios sean superiores a las bases máximas de cotización, dicha sustitución no tendrá impacto alguno en el cálculo de dichas bases de cotización por lo que es perfectamente posible.

Sin embargo, y pese a que no existe un criterio claro al respecto desde la Administración, sí que podrían plantearse algunos problemas en el supuesto de la sustitución del salario en metálico por ciertos productos en especie podría conllevar la reducción de las bases de cotización a la Seguridad Social para aquellos profesionales cuyas retribuciones no estén topadas. Ello es así, porque el coste de determinados productos habitualmente incorporados a los planes de compensación flexible quedarían legalmente excluidos de forma expresa del cómputo de las bases de cotización, reduciendo así, las potenciales prestaciones del profesional ante situaciones como el desempleo, jubilación, invalidez o fallecimiento.

Pese a todo lo comentado considero injusta esta situación ya que puede perjudicar a determinados profesionales que, voluntariamente, preferirían modificar la composición de su paquete retributivo bajo un sistema de beneficios flexibles.

Dado que es un sistema voluntario y flexible, en el que se explicaría al empleado las implicaciones que en sus bases de cotización a la Seguridad Social tendría la recomposición de su paquete retributivo: ¿tiene sentido que esta persona, con unos ingresos modestos, no pueda decidir que quiere incrementar su disponibilidad neta en, prácticamente, el mismo porcentaje que lo que sería un incremento salarial anual?

Sin embargo, dado que en la práctica no existe un criterio claro sobre la posibilidad o no de aplicar los planes de compensación flexibles a los profesionales con unas retribuciones dinerarias inferiores a las bases máximas de cotización a la Seguridad Social, mi recomendación es no ofrecerles productos que supongan esta reducción de las bases, pudiéndoles invitar a incrementar su disponibilidad neta mediante los beneficios económicos que le pueda brindar la empresa y haciéndoles su vida más fácil, salvo que se haga contra incrementos salariales, donde tendríamos más libertad en el proceso.

10.3.1.2. Los Convenios Colectivos

Cuando la puesta en marcha del plan de compensación flexible suponga la sustitución de conceptos salariales dinerarios deberemos prestar especial atención a diferenciar aquellos que hayan sido otorgados en virtud de Convenio Colectivo o pacto colectivo y aquellos que hayan sido acordados entre la empresa y el profesional directamente. En función de cómo hayan sido otorgados tendremos la posibilidad o no de flexibilizarlos dentro de un plan de compensación flexibles a título personal.

En el caso de que los conceptos salariales hubieran sido otorgados en virtud de Convenio Colectivo o pacto colectivo, deberá iniciarse el procedimiento de modificación sustancial de condiciones de trabajo previsto en el Estatuto de los Trabajadores. Si hubieran sido concedidos en virtud de acuerdo entre la organización y el profesional bastará la redacción de un anexo al contrato de trabajo firmado entre ambos en el que se regule esta nueva situación, como garante de las obligaciones y derechos de ambas partes.

En la práctica, la mayoría de las empresas cuyas relaciones laborales estén reguladas a través de Convenio Colectivo o pacto colectivo están ofreciendo los planes de compensación flexible sólo a aquellos profesionales cuya retribución, después de la posible sustitución de conceptos dinerarios por productos o servicios, supere los límites mínimos que marque el Convenio, para evitar tener que iniciar el procedimiento de modificación sustancial de condiciones de trabajo.

Sin embargo es interesante apuntar que, varias empresas que están convencidas de la bondad de los sistemas de retribución flexibles, y que han iniciado su implementación con los profesionales de salarios superiores a los 36.000 euros, tienen previsto incorporarlo en próximos convenios para que todos los trabajadores puedan beneficiarse de este sistema en el futuro.

En este sentido, algunas de ellas ya han comunicado a los representantes de los trabajadores su intención de ponerlo en marcha cuando haya cuajado más esta cultura en la organización y la respuesta, según me ha comentado algunos de ellos, ha sido inicialmente positiva, siempre que se garantice en el convenio unos límites generales, de aplicación universal en toda la empresa, y este sistema no suponga una individualización de las relaciones laborales de todos los trabajadores (tampoco deseada por muchos representantes de las empresas).

10.3.1.3. El Estatuto de los Trabajadores

Como ya he comentado en el primer apartado del Capítulo 7, el salario en especie es una de las formas más antiguas de retribución del trabajo y se remonta a la época gremial en la que, por ejemplo, se retribuían los servicios a cambio de la entrega de parte del producto obtenido o los aprendices podían utilizar la vivienda del maestro a cambio de sus servicios.³⁰¹

En la actualidad, como ya hemos comentado anteriormente, el artículo 26.1 del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores establece que en ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador. Este límite tiene como finalidad la protección de la libertad del trabajador de disponer de sus ingresos, garantizando así que al menos una parte de los mismos puede ser destinada al fin o consumo que crea más conveniente (distintos al antiguo economato propiedad del mismo empresario). Su incumplimiento podrá ser objeto de las correspondientes sanciones administrativas por infracción de las normas legales relativas al salario.

El salario en especie puede adoptar diversas formas y maneras encontrándose desde las formas más clásicas, como el seguro de vida, los préstamos bonificados o el vehículo de empresa, hasta las más novedosas, como el pago de cuotas de inscripción en los clubes o la entrega de acciones. En cualquiera de sus modalidades, se tendrá que respetar este límite.

En la práctica, la limitación que introduce el Estatuto de los Trabajadores no invalida al plan de compensación flexible como los dos puntos anteriores ya que, el 30 por 100 de la retribución de un profesional, otorga una discrecionalidad suficiente al empleado para poder adecuar su retribución a sus necesidades personales y beneficiarse de las ventajas económicas y fiscales del sistema. Por ejemplo, un profesional con un salario de 18.000 euros podría elegir cómo percibir su retribución hasta un importe de 5.400 euros, o uno de 72.000 euros, hasta los 21.600 euros, lo que en ambos casos, considero suficiente.

10.3.2. Colectivo elegible

Después de analizar todo lo expuesto en el punto anterior, y a la hora de determinar cuál es el colectivo beneficiario de un plan de compensación flexible, podríamos diferenciar dos grandes segmentos de población: los profesionales con bases de cotización no topadas (cuyos mínimos suelen coincidir con los regulados en Convenio Colectivo), y aquellos con las bases de cotización topadas al ser superiores a los límites marcados por la Ley.

En función de esta diferenciación podríamos recopilar que con el primer grupo, los no topados, tendremos alguna limitación en el diseño del plan de compensación flexible, salvo que el sistema se articule coincidiendo con los incrementos salariales (no podremos incluir aquellos productos con beneficios fiscales que reduzcan las obligaciones de cotización de la empresa y del propio empleado a la Seguridad Social). Con el otro grupo de profesionales, los topados, tendremos una gran libertad a la hora de diseñar el plan.

³⁰¹ Opinión de Marta Alamán Calabuig, Ana Hernández Iglesias y Ana Berta López Mesa, de Landwell, a correspondent law firm of PricewaterhouseCoopers, en el capítulo 5 de los cuadernos publicados por Cinco Días titulado "Salarios, Retribuciones e Indemnizaciones: régimen jurídico, fiscalidad y cotización", dirigidos por Carlos Moreno Manglano. 2.001.

Determinar el colectivo beneficiario es el primer paso del equipo de trabajo de la organización encargado de instrumentar un plan de compensación flexible.

Como se ha señalado, todos los empleados de la empresa pueden beneficiarse de las ventajas de un sistema de beneficios flexibles, ya sea sólo por la comodidad y las economías de escala (argumento suficiente en muchos países), o añadiendo además los beneficios fiscales que la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas concede a determinadas formas de retribución en especie.

En la selección de las personas a las que se va a dirigir el sistema de compensación flexible es conveniente tener en cuenta dos aspectos importantes:

- A diferencia de lo que ocurre en los planes de pensiones de empresa, los planes de compensación flexible no están sujetos al *principio de no discriminación* por el cual deberíamos hacerlo extensible a todos aquellos empleados de la empresa que desearan apuntarse. Es más, en mi opinión estos sistemas deben ser un elemento de *discriminación positiva* por el que sólo se incorpore a aquellos empleados que queramos captar, motivar y fidelizar.
- Ya sea por las limitaciones legales vistas anteriormente o por una decisión voluntaria de la empresa se pueden poner en marcha diferentes planes de compensación flexible para diferentes colectivos (o siguiendo la terminología previsor, subplanes) limitando la operativa y el tipo de productos y servicios a incluir en cada uno de ellos.

Y, en la práctica, ¿qué están haciendo las empresas? La mayoría de organizaciones están iniciando la puesta en marcha de los planes de compensación flexible, en su sentido más amplio, con aquellos profesionales que tienen una retribución dineraria igual o superior a 36.000 euros. Con esta segmentación, además de ver resueltos los inconvenientes de las bases de cotización y los salarios mínimos regulados en Convenio, están provocando el cambio cultural en la empresa con aquellos profesionales que, en principio, serán más proclives a este nuevo modelo. Una vez aceptados por este grupo de empleados será el momento de hacerlo extensible a más personas en la organización.

Sin embargo, es interesante exponer que estas mismas organizaciones están ofreciendo al resto de la plantilla (los no topados) la inclusión en los clubes de compra organizados por la empresa (acuerdos con entidades financieras, gimnasios, seguros de hogar o de automóviles, etc.) o dándoles la posibilidad de utilizar los servicios al empleado contratados al amparo del plan de compensación flexible (guarderías, tintorerías, recados, etc.).

Otras empresas han apostado desde el inicio por la implantación de este tipo de sistemas para todos sus profesionales, con la creación de diferentes colectivos para poder ofrecerles el máximo número de servicios respetando las limitaciones legales expuestas anteriormente.

10.3.3. Componentes del menú de beneficios

Como principio general, abstrayéndonos de las posibles limitaciones normativas, el modelo ideal sería aquel que la empresa incluyese todos aquellos productos y servicios que un profesional pudiese necesitar y que, al ser contratados desde la empresa, le provoquen un incremento de su disponibilidad neta después de impuestos y de gastos personales.

Los deseos de los empleados de cada empresa, las limitaciones de gestión y administración de la propia empresa y las limitaciones normativas, hace que las empresas seleccionen una serie de productos y servicios para incluirlos en el plan de compensación flexible para cada colectivo. Es importante resaltar que, al ser dinámicos, las empresas amplían o modifican la relación de bienes y servicios entre los que el empleado podrá elegir.

Por todo lo comentado antes no podemos limitarnos a ofrecer unos pocos productos o servicios que tienen algún beneficio fiscal para el empleado al no ser un instrumento fiscal.

Para conseguir nuestro objetivo, el sistema de compensación flexible deberá incorporar tres familias de productos y servicios, con las siguientes características:

- Productos y servicios contratados por la empresa para optimizar la retribución bruta.

Tienen un tratamiento fiscal más beneficioso que la retribución dineraria y, además, unos beneficios económicos gracias a las economías de escala conseguidas por la empresa frente a la compra individual: seguros de salud, seguros de accidentes, planes de pensiones, seguros colectivos de ahorro, renting de vehículos, formación, ordenadores, vales de comida, guarderías, vivienda y períodos vacacionales extraordinarios.

- Productos y servicios contratados por el empleado con condiciones económicas negociadas por la empresa.

Estos “clubes de compra” pueden incluir seguros de vida, seguros del hogar, seguros de automóviles, líneas ADSL, telefonía móvil, asesoramiento fiscal, productos financieros, gimnasios, etc.

- Servicios destinados a hacer más fácil la vida de nuestros colaboradores en su día a día contratados directamente por el profesional por pertenecer a nuestra compañía:

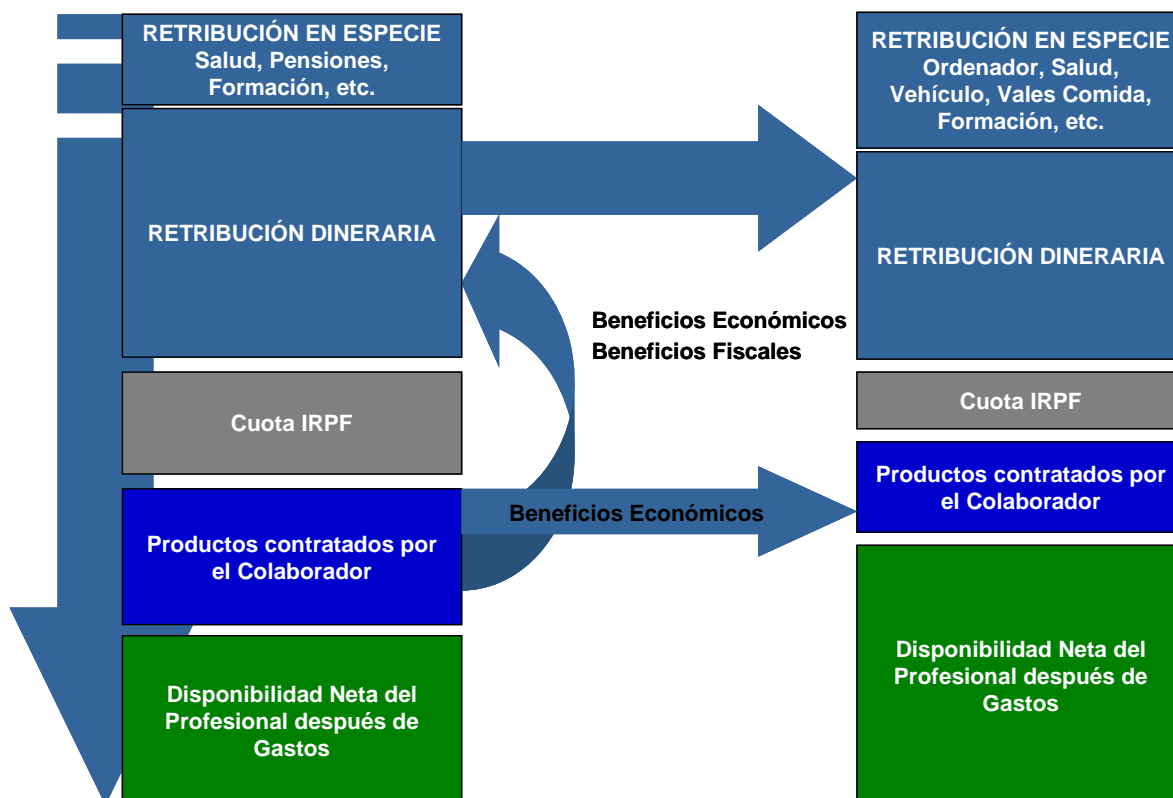
Vigilancia y limpieza del hogar, servicios de fontanería, electricista, etc., tintorerías, recogidas del DNI y pasaporte, cuidado de niños, recados, servicio de farmacia, catering, etc.

La elección de ofrecer una o las tres familias de productos y servicios a parte o la totalidad de la plantilla será una decisión de cada organización.

Como he apuntado en alguna ocasión a lo largo de esta Memoria de Doctorado, muchas empresas ponen en marcha este tipo de sistemas de forma gradual dado el enorme cambio cultural que representa para muchas organizaciones.

Por ello, el primer año de puesta en marcha del plan de compensación flexible se ofrece a un colectivo de personas y con un menú de productos más reducido que el que estará en funcionamiento el segundo año, y así sucesivamente. Pero en cualquier caso tenemos que ofrecer un abanico lo suficientemente amplio de aquellos productos que sean demandados por nuestros profesionales que nos asegure que cumplimos todas las expectativas creadas entorno a este sistema.

Por lo expuesto hasta ahora podemos presentar gráficamente el funcionamiento del plan de compensación flexible con todas las familias de productos y servicios al empleado:



Fuente: PricewaterhouseCoopers. 2.002.

10.3.4. Grado de flexibilidad

En el capítulo anterior, he realizado una clasificación de los modelos de compensación flexible atendiendo al grado de elección o flexibilidad que el profesional goza en el sistema. Hablaba de los sistemas de beneficios corporativos obligatorios, como el modelo más rígido, y los modelos denominados de libre elección (en términos anglosajones, *free-choice*), como modelos más adecuados al concepto de compensación total flexible (además del *clean cash*).

Dentro de este apartado querría aportar otra reflexión que considero importante en el diseño del plan de compensación flexible y que hace referencia al grado de flexibilidad del plan.

Los modelos de retribución flexibles han de serlo en tres aspectos diferentes:

- En relación con los plazos de adhesión al plan y la posibilidad de realizar cambios,
- En relación con el número de productos y servicios que se incluyen y, por último,
- En relación con el número de proveedores que ofrecen cada producto o servicio.

Obviamente esta última premisa no siempre es posible, por un lado, por la complejidad administrativa en la propia empresa ni, por otro, atendiendo a criterios de rentabilidad, ya que negociando con varios proveedores de un determinado producto o servicio conseguiremos unas economías de escala menores.

Pero pese a la dificultad expuesta, las empresas con capacidad para gestionar varios proveedores en determinados bienes o servicios deberían hacerlo con determinados productos o servicios.

Por ejemplo, no tiene sentido negociar con varias compañías aseguradoras las pólizas de accidentes ya que (desgraciadamente) nos dará igual quién pague las prestaciones siempre dentro de unos ratios de solvencia de la entidad. Sin embargo, sí que puede ser oportuno negociar con diferentes compañías de seguros del ramo de enfermedad dadas las vinculaciones afectivas a determinados servicios, profesionales o centros médicos que puedan tener concertados algunas compañías (especialmente teniendo en cuenta el factor diferencial geográfico y el posicionamiento de determinadas marcas en cada territorio).

Al margen de esta reflexión teórica, el equipo del proyecto del plan de compensación flexible tiene que decidir, en primer lugar, acerca de qué beneficios de los existentes son corporativos, inamovibles, al considerarse como tales atendiendo a criterios de oportunidad, corporativos o legales. Y también tendrán que tomar una determinación sobre cuáles de ellos pueden “descontratarse” voluntariamente al haberse detectado, en el sondeo realizado entre los líderes de opinión, que no son en absoluto valorados por los profesionales pese al enorme coste que representan para la organización.

Un caso muy común es el relativo a los seguros de vida con coberturas muy elevadas en organizaciones con un equipo de profesionales con una edad media baja.

Un caso real: una empresa garantiza, a través de una compañía aseguradora, unas prestaciones equivalentes a tres anualidades brutas en el supuesto de invalidez o fallecimiento del profesional por causa natural y el doble de las prestaciones en el supuesto en que la contingencia de produzca accidentalmente. El coste de la prima del seguro, pese a que la plantilla es muy joven, es muy elevado. Tras un sondeo realizado entre varios empleados, muy pocos tenían conocimiento de la existencia de este seguro, casi nadie conocía el coste individual para la compañía y nadie lo valoraba (salvo por la imputación de la prima en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas).

Con la puesta en marcha del plan de compensación flexible la compañía obligó a todos los empleados, con independencia de su situación personal y familiar, a mantener una cobertura mínima de una anualidad en el seguro de vida. Aquellos que no estuviesen interesados en este tipo de garantía pudieron destinar el resto de la prima que venía pagando la empresa a otro tipo de beneficio y, los que sí estaban preocupados por este instrumento previsor, podrían, a su cargo, ampliar las coberturas del seguro hasta cinco anualidades después del acuerdo alcanzado entre la empresa y la entidad aseguradora.

La siguiente decisión a tomar por el equipo del proyecto es qué otros beneficios se pueden incorporar, estableciendo, en algunos casos, calendarios de incorporación al menú de beneficios de forma gradual para conseguir un impacto mayor entre el colectivo beneficiario, como hemos expuesto en el punto anterior.

10.3.5. Aspectos legales, fiscales y contables

Al margen de las limitaciones normativas que he expuesto hojas atrás, este punto hace referencia a aquellos aspectos legales y fiscales que ha de ser tenidos en consideración por el equipo del proyecto, o en su defecto, el director de recursos humanos, y sobre los que tendrá que adoptar determinados acuerdos.

Desde el ámbito laboral se analizarán los aspectos comentados en función de cómo estén asumidos determinados beneficios actuales y cómo van a instrumentarse los nuevos (negociación con los representantes de los trabajadores o redacción de los anexos a los contratos de trabajo con todas las cláusulas de salvaguarda para empresa y empleado características de estos sistemas de retribución, etc.). Se deberá regular expresamente las implicaciones que este sistema tendrá para el empleado y para la organización en los supuestos de incremento salarial, salarios pensionables, indemnizaciones, bajas voluntarias, etc.

Otro aspecto importante por las infracciones en las que estaría incurriendo la empresa es la cuantificación individualizada del importe máximo a flexibilizar en beneficios para respetar el conocido límite máximo del Estatuto de los Trabajadores. Para ello se deberán tener en cuenta los preceptos de la legislación en el ámbito de la Seguridad Social, fiscalidad, etc.

También se deberán tomar determinadas decisiones en el ámbito fiscal. En este capítulo podríamos hablar de los usos privativos de los vehículos automóviles y sus bases de cálculo para proceder a la imputación de los mismos como retribución en especie, el cálculo y repercusión de los ingresos a cuenta, los criterios de deducción de determinados productos y servicios en relación con el Impuesto sobre Sociedades, Impuesto sobre el Valor Añadido, o los impuestos especiales, como es el caso de los contratos de seguro cuando no instrumenten compromisos por pensiones.

Por último, comentar que el equipo del proyecto se tendrá que asesorar en materia de protección de datos personales cuando parte o toda la puesta en marcha de un plan de compensación flexible se encargue a una empresa de consultoría especializada.

10.3.6. Período de adhesión

En este punto, directamente relacionado con la puesta en marcha del plan de compensación flexible, vamos a abordar dos temas sobre los cuales deberá tomar una decisión del equipo del proyecto o, en su defecto, el director de recursos humanos:

10.3.6.1. ¿Cuál es el mejor momento para su puesta en marcha?

¿Tiene que coincidir necesariamente la puesta en marcha del plan de compensación flexible con el inicio del año natural? ¿Y con el inicio del ejercicio fiscal de la empresa? ¿Y con la subida de retribuciones? La respuesta es no.

Desde que se inicia el proceso de comunicación al colectivo beneficiario hasta que finaliza el plazo máximo que se concede a los profesionales para la configuración de su paquete retributivo, la necesaria validación por parte de la dirección de recursos humanos de las diferentes opciones personales y, la entrega definitiva de los diferentes productos y servicios a cada empleado, transcurre un período de tiempo que hace que, salvo algunas excepciones, resulte imposible que podamos hacer coincidir todos estos momentos con proceso de incremento de salarios o con el inicio del año natural o fiscal. Por lo menos el primer año.

Mi recomendación es que la puesta en marcha por primera vez de un plan de compensación flexible se haga coincidir con algún mes que no sea especialmente complejo para la dirección de recursos humanos y, en definitiva, para todos aquellos departamentos que estarán involucrados en la gestión del plan.

Además de evitar que la puesta en marcha del plan coincida con el mes en que abonamos la retribución variable o que modificamos las nóminas para adaptarlas al Convenio, por el trabajo que requiere de la organización, tampoco lo considero oportuno por la posible contaminación que estos hechos tendrían en la percepción del profesional, el primer mes en el que ve rediseñada la retribución a su voluntad.

Mi otro consejo al respecto es que, una vez tomada la decisión y habiendo planificado correctamente la puesta en marcha del mismo, no se demore en exceso ya que los beneficios de comodidad, económicos y fiscales, se devengan mes a mes, con la coincidencia de los cargos que debería soportar la empresa y que está pagando el profesional de su bolsillo. Por ejemplo, si en el cómputo anualizado del plan de compensación flexible un profesional ve incrementada su disponibilidad neta en 6.000 euros, por cada mes que se demore la puesta en marcha efectiva del plan de compensación flexible, pierde 500 euros.

Otro comentario relacionado con este punto. Los efectos en la motivación y fidelización en los profesionales derivados del plan de compensación flexible no se aplazan hasta el momento de su puesta en marcha efectiva. La práctica nos ha demostrado que estas palancas motivacionales se despliegan desde el momento en que se comunica la decisión empresarial de poner en marcha un sistema de estas características. E incluso antes, con las filtraciones (intencionadas o no).

Por ello muchas empresas que veían imposible hacer coincidir la comunicación de las subidas salariales con la puesta en marcha del plan de compensación flexible, por haber tomado la decisión de llevarlo adelante de forma tardía, han comunicado la existencia del plan en el momento de la subida salarial (consiguiendo el efecto motivador incluso con incrementos bajos en comparación a años anteriores) sin perjuicio de que la puesta en marcha efectiva se ha realizado varios meses después.

10.3.6.2. ¿Períodos abiertos o cerrados?

Apuntábamos hace no muchas líneas, que los planes de compensación flexible llegan a su máximo grado de realización cuando, además de hacerlo extensible al mayor número de profesionales dentro de la organización, el menú de beneficios es muy amplio, existe una variedad de proveedores en algunos de los productos y servicios, y el profesional puede remodelar su paquete retributivo tantas veces como quiera a lo largo del año.

Éste sería el modelo ideal al que tendremos que avanzar todas las organizaciones y que, gracias a la adopción de las nuevas tecnologías en las áreas de recursos humanos, a través de los portales del empleado y otros desarrollos específicos en determinadas áreas funcionales, nos permitirán realizar labores muy flexibles, impensables hace pocos años.

Pero muchas veces lo ideal está reñido con lo bueno y lo posible. El plan de compensación flexible es, como hemos apuntado en varias ocasiones, un cambio cultural muy importante que va a afectar por igual al profesional, usuario final del mismo, y a la organización, como gestora del mismo.

La experiencia nos ha demostrado que en los primeros años de puesta en marcha del plan es mejor adoptar un criterio de adhesión más rígido y cerrado, por varias razones:

- La primera, por la propia mentalidad del profesional. Si dejamos períodos abiertos corremos el riesgo de que el profesional (quizá por la neofobia que ocasiona) demore su decisión de redefinir su paquete retributivo meses y meses, perdiendo la efectividad del proceso de comunicación ideado y desarrollado por la organización,
- En segundo lugar, por propia organización. Los diferentes departamentos de la empresa que van a estar vinculados en la gestión del día a día del plan (contabilidad, nóminas, administración, etc.) tienen que sentirse cómodos y confiados con que la gestión del plan de compensación flexible no va a suponer un exceso de carga de trabajo inasumible. Obviamente, como todos los procesos de cambio, supondrá un esfuerzo los primeros meses hasta que todos los circuitos y operativa se estabilicen, se detecten los posibles errores que puedan aparecer y se resuelvan.
- Por último, recordar que además de la organización y sus profesionales, los sistemas de compensación flexible incorpora a todos los proveedores de la empresa para cada uno de los productos y servicios, para los cuales supone también un cambio cultural y operativo en relación con su operativa normal (quizá sea el aspecto más crítico en la puesta en marcha en la práctica).

Pese a todo lo expuesto, las empresas deben avanzar hacia modelos abiertos todo el año una vez sean conscientes y estén seguras de que tanto sus profesionales, como la propia la organización y todos los proveedores, van a ser capaces de responder a este cambio de mentalidad y operativa.

Una pequeña matización respecto a la rigidez del plan durante los primeros años de funcionamiento. Podemos recomendar ser inflexibles en la contratación de determinados productos como lo seguros de vida, seguros de accidentes, seguros médicos, vales de comida, etc. Sin embargo muchas organizaciones están dejando la puerta abierta para algunas excepciones lógicas. Por ejemplo, la posibilidad de incorporar en el seguro médico a los nuevos natalicios, la contratación de vehículos en renting (si el plazo de elección finaliza en enero y en marzo se nos estropea el coche, no tiene sentido hacer esperar diez meses al empleado para que pueda beneficiarse del sistema) o a cambios no deseados en la situación personal del empleado (separación, divorcio, enviudamiento).

Por último comentar que casi todas las empresas, pese a no tener completamente abierto el plazo de adhesión durante los primeros años para todos los profesionales, sí que permiten adhesiones durante todo el año a las nuevas incorporaciones en la organización y utilizar el plan de compensación flexible como una herramienta más para captar a los mejores profesionales.

10.4. COMUNICACIÓN

De nada nos va a servir haber diseñado un plan de compensación flexible correctamente si después no somos capaces de comunicarlo bien a los empleados. Incluso en los modelos más sencillos, tenemos que conseguir que los profesionales entiendan el sistema para que, si lo desean, puedan redefinir la composición de su paquete retributivo.

Tres elementos ya comentados que hacen que el proceso de comunicación sea crítico:

- Seguramente ofreceremos el plan a profesionales sin grandes conocimientos en el área laboral y fiscal y donde las características de algunos de los productos y servicios son complejas,
- El objeto del plan de compensación flexible es la retribución, aspecto especialmente sensible para los profesionales y sobre el cual podría realizarse una fácil demagogia en contra y,
- Es un cambio cultural muy importante. Estamos dando una corresponsabilidad y una gestión compartida a un elemento de las relaciones laborales que antes estaba en manos exclusivamente de la empresa.

Simplemente un recordatorio. Hemos criticado a lo largo del libro que debido a una falta de comunicación correcta de las ventajas, coberturas y costes de los beneficios “rígidos” en las empresas (que habíamos denominado como retribución en especie “clásica”), el profesional desconoce su coste y no lo incorpora mentalmente a su salario total, con la consiguiente ineficiencia en términos de motivación y fidelización al proyecto empresarial. Esto es más complejo y por lo tanto tendremos que prestarle más atención.

10.4.1. Objetivo

En la actualidad las organizaciones se enfrentan no solo a beneficios más complejos en su diseño y prestaciones sino que además tienen que forzar el cambio en la mentalidad de los profesionales.

Con los modelos de retribución “clásicos”, la retribución en especie era un elemento aislado de la retribución dineraria que no se incorporaba a la compensación total en la mente del empleado: era un “además” en forma de derecho irrenunciable (o mejor dicho, “al margen”).

En la actualidad, los beneficios son un elemento integrante de la compensación total flexible, que deben estar alineados con los objetivos de negocio para incrementar la productividad y ser atractivos para atraer, motivar y retener a los profesionales. En definitiva, en un entorno mucho más competitivo las organizaciones líderes utilizan todos los elementos que tienen a su abasto para conseguir una ventaja competitiva, incluida la comunicación de los beneficios.

Antes de entrar en las particularidades de la comunicación del plan de compensación flexible, y dado que en muchas organizaciones se mantendrán determinados beneficios con carácter obligatorio, me gustaría aportar algunas reflexiones sobre la importancia de la comunicación de los beneficios en general.

Schlachtmeyer y Winfield³⁰² explican que las organizaciones utilizan la comunicación de los beneficios para cumplir determinados requisitos legales, reforzar su visión, apoyar los objetivos de negocio, educar a los profesionales y mejorar los servicios al empleado. En muchos casos el éxito o fracaso podría estar vinculado a la efectividad de estos esfuerzos en la comunicación:

³⁰² SCHLACHTMEYER, A.S. y WINFIELD, N.L.: Communicating Benefits Programs. An Approach to Providing Information to Employees. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.997.

- La comunicación de algunos beneficios viene regulada por Ley. En España, por ejemplo, la Ley de Planes y Fondos de Pensiones establece cuál es el contenido y la periodicidad mínima que obligatoriamente deben remitir las entidades aseguradoras y las entidades gestoras de fondos de pensiones a sus asegurados y partícipes, respectivamente.
- La comunicación también puede servir para conseguir un mejor conocimiento del retorno de la inversión que está realizando la empresa en los beneficios que da a sus profesionales, en términos de valoración, de apreciación.
- También puede ser un elemento para el control de costes de gestión interna de la organización. El cumplimiento de determinados requisitos formales en la utilización de determinados beneficios de acuerdo con los procedimientos comunicados por la organización implicará un menor coste de gestión y administración de los mismos.
- Siempre alentará la cultura de calidad de servicio. Los profesionales son los clientes de los equipos que gestionan los beneficios. Una buena comunicación del programa de beneficios ayudará a que los clientes (empleados) puedan confirmar el compromiso de calidad de la organización para sus otros clientes.

Es importante volver a poner de manifiesto un aspecto relacionado con la comunicación que mencionábamos al definir el concepto de compensación total flexible. En cualquier proceso de comunicación existen mensajes explícitos e implícitos, expresos y tácitos. Los explícitos son aquellos que decimos. Los implícitos son los que son percibidos por el profesional sin que los expresemos de forma expresa. Ambos son muy importantes y no deben de contradecirse. Y en la comunicación de un sistema de retribuciones flexibles todos los mensajes han de ser tenidos en cuenta.

En el proceso de comunicación del plan de compensación flexible transmitiremos a los profesionales aquellos objetivos que nos han empujado, como organización, a tomar la decisión de su puesta en marcha:

OBJETIVOS A TRANSMITIR EN LA COMUNICACIÓN DEL PLAN DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE
Conseguir un mayor conocimiento del coste de los beneficios existentes
Conseguir un mayor conocimiento de las prestaciones y ventajas de los beneficios existentes
Comunicar los nuevos beneficios ofrecidos por la organización
Adecuar la retribución a las necesidades personales y familiares de cada profesional
Conseguir un feed back de los empleados en relación con los beneficios sociales existentes
Mejorar la visibilidad de recursos humanos dentro de la organización

Fuente: PricewaterhouseCoopers. 2.002.

10.4.2. El plan de comunicación

Dada la diversidad de planes de compensación flexibles no existe un único modelo que encaje perfectamente con las necesidades de todos los profesionales.

Sin embargo, comparto la opinión de Sanes y Lineberry cuando afirman que en todos los procesos de comunicación existen unos elementos comunes³⁰³:

³⁰³ SANES, R. y LINEBERRY, J.L.: Implementing Flexible Benefits. An Approach to Facilitating Employee Choice. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.997.

- Se deben fijar cuidadosamente los objetivos de comunicación para que al profesional le lleguen, de una manera clara, los mensajes que quiera transmitir la organización a través de los medios deseados.
- Es importante conocer la opinión del empleado para identificar sus preocupaciones y deseos, que deberán ser abordados durante la campaña de comunicación. Para ello realizaremos las entrevistas, reuniones de grupo o encuestas necesarias.
- El anuncio inicial del plan de compensación flexible es visto como una “declaración” desde el primer nivel ejecutivo sobre el valor y la necesidad del nuevo sistema o de los cambios que quieren introducirse.
- Hay que evitar la sobrecarga de información al profesional. Hay que planificar la educación gradual y progresiva del profesional sobre los cambios que introduce el sistema de beneficios flexibles, dándoles la oportunidad de estar informándose de los diferentes cambios a lo largo de una serie de semanas o meses, dependiendo de la complejidad del mensaje.
- En los últimos años ha existido una clara tendencia hacia los materiales de adhesión individuales y personalizados para incrementar el nivel de entendimiento del empleado.
- Una vez finalizado el proceso de adhesión de los profesionales al plan se deben poner en funcionamiento determinadas acciones de recordatorio, tales como extractos de confirmación, envío de información y puestas al día, para que no se pierda el mensaje.

Además reflexionar sobre los objetivos que perseguimos, punto que ya hemos analizado, deberemos de tener en cuenta las siguientes reflexiones y experiencias reales en relación con el plan de comunicación:

10.4.2.1. La audiencia

¿Quiénes son los compradores de los sistemas de retribución flexibles?

La primera respuesta sería que el comprador es el profesional. Y es verdad en muchos casos: empleados solteros. Pero cuando estamos dando la posibilidad de trasladar el proceso de compra del empleado a la empresa para resolver sus necesidades personales y familiares nos daremos cuenta que los compradores de muchos de los productos y servicios incluidos en el plan son la unidad familiar en sí.

Por ello deberemos utilizar las herramientas y estilo de comunicación que habitualmente utilizemos en cada organización pero teniendo en cuenta que toda la información que le entreguemos al profesional será compartida por su familia, por lo que también tenemos que pensar en ella.

Al margen de esta importante apreciación, vale la pena recordar al hablar del estado de la audiencia sobre la conveniencia de analizar cuál es el clima en la relación laboral entre la organización y sus profesionales para no dar mensajes contradictorios que anulen todos los esfuerzos realizados durante la planificación y ejecución del plan de comunicación.

Es tremendamente útil tener una visión clara de qué beneficios aprecian los empleados y cuáles les gustaría ver incluidos en el plan de compensación flexible. Por ello es muy importante tener opiniones de los líderes de opinión para saber qué opinan los profesionales.

Es importante tener controlado este proceso de información previa por el ruido que estas acciones previas pueden tener en el resto de la organización y podrían contaminar la puesta en marcha del proceso de comunicación del sistema de retribución flexible.

10.4.2.2. Los actores

Para conseguir que el plan de comunicación sea más efectivo, tenemos que asegurarnos que estarán involucrados en él aquellas personas de la organización que han asumido las responsabilidades en la asunción y desarrollo del proyecto así como las personas que están identificadas en la organización como responsables de la gestión del sistema.

Es muy sencillo. Si es el director general de la organización quien en una reunión con todo el colectivo beneficiario anuncia el nuevo sistema de retribución flexible, estratégico para conseguir los objetivos de la compañía y potenciar, al mismo tiempo, sus valores y cultura, todos los asistentes considerarán al plan como muy importante. Si es un adjunto del adjunto del assistant de un director, obviamente no.

En la práctica he contrastado muchas veces este hecho con unos resultados espectaculares. Cuando el primer nivel de dirección asume el rol de líder el plan, los porcentajes de adhesión al plan son muy superiores que en los casos en los que la dirección a delegado a jefes de segundo o tercer nivel.

10.4.2.3. Los medios

La elección del medio de comunicación apropiado puede determinar el éxito o el fracaso del plan. La primera premisa es utilizar los medios de comunicación habituales en la empresa para dar naturalidad al proceso.

Normalmente las empresas organizan reuniones presenciales para exponer, con grupos de profesionales homogéneos (en términos salariales, menú de beneficios, etc.), los objetivos y operativa del plan.

En muchas ocasiones se convocan más reuniones antes del plazo máximo de elección de los productos, a las que suelen asistir los proveedores, para la resolución de dudas.

Tendrán el asesoramiento individual a través de personas de la organización o con consultores externos. Normalmente, además, existe un centro de atención telefónica donde los especialistas atienden a todos los profesionales de forma anónima en la resolución de dudas técnicas o personales.

Sin embargo la herramienta más efectiva de comunicación para el profesional es aquella en la que puede realizar su caso personal, con sus necesidades y proveedores actuales, en comparación con los proveedores y productos que le ofrece su empresa.

Gracias a los avances de la tecnología, todas estas simulaciones pueden realizarse en tiempo real a través de Internet agilizando, al mismo tiempo, la administración y coordinación con todos los proveedores elegidos por la empresa.

Con estas páginas Web, adaptadas a la imagen y cultura de cada empresa, un profesional conocerá:

- Cuál es el paquete retributivo actual (efectivo y beneficios corporativos obligatorios)

- Podrá simular, con tarifas reales, los beneficios económicos y fiscales que obtendrá en cada producto,
- Tener un cómputo global por el que conocerá en cuánto se está incrementando su disponibilidad neta y a qué incremento salarial equivale,
- Simulaciones de la nómina y del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

10.4.2.4. El momento de la verdad

Una vez el equipo del proyecto ha decidido todos los elementos anteriores debe comenzar el proceso de comunicación.

Ese es el momento de disipar los rumores existentes que se hayan podido generar por los sondeos entre los líderes de opinión, comunicar a los empleados los beneficios del sistema, generar interés y apoyo el cual variará mucho en función de las personas y de los diferentes centros de trabajo, etc.

Es importante realizar un seguimiento muy de cerca de todo el proceso de comunicación y de la aceptación del mismo por los profesionales. Después de las reuniones presenciales será oportuno contrastar con algunos de los asistentes si se ha entendido bien y apuntar las principales objeciones y argumentos que se han puesto de manifiesto en las primeras presentaciones reales para poder ir preparados a la siguientes.

Otra acción que las empresas suelen realizar es la de seguir el número de entradas y tiempo medio de permanencia en la Web por cada uno de los profesionales. Por ejemplo, si constatamos que las dos primeras semanas sólo ha entrado un 5 por 100 del colectivo beneficiario, y el plazo total de elección es de cuatro semanas, nos permitirá reaccionar antes de la finalización del plazo para conseguir que entren a simular su caso personal (por ejemplo, puede haber un problema técnico no identificado que puede tirar todo el esfuerzo por la borda).

En las organizaciones grandes que ponen en marcha este sistema para cientos de personas repartidos por diferentes zonas geográficas, es interesante realizar este seguimiento por zonas ya que nos permitirá reaccionar ante el poco interés o solucionar determinadas dudas que puedan plantearse por el estilo de comunicación que haya asumido el responsable de la empresa en esa zona.

10.5. LA ADMINISTRACIÓN

Las direcciones de recursos humanos han cambiado el rol dentro de la organización. Han pasado de ser unidades de coste, de administración, etc., a ser unidades de creación de valor con incidencia directa en la cuenta de resultados.

La administración de los sistemas de compensación flexible es una de las causas principales por las que algunas empresas deciden no ponerlos en marcha, temerosos de un colapso en la organización. Y todas las organizaciones que sí deciden seguir adelante en la implantación de estos sistemas vigilan cuidadosamente las repercusiones administrativas que conllevará la gestión de los mismos.

En la práctica, las empresas adoptan alguna de estas tres posturas respecto a la administración:

- Desarrollarlo y gestionarlo internamente,

- Comprar el software y administrarlo internamente, y
- Exteriorizar el diseño, gestión y administración.

La primera opción plantea como principal inconveniente la necesidad de asignar un equipo de especialistas de diferentes áreas (recursos humanos, legal, fiscal, tecnología, administración, etc.) para que trabajen juntos en este proyecto. Al margen de la dificultad operativa de juntar en algunas empresas a especialistas de diferentes divisiones el principal inconveniente radica en la falta de experiencia en esta materia, al ser tantos los aspectos que se ven involucrados en el diseño, comunicación y gestión, y a la gran inversión que la organización deberá realizar en tecnología para tener unos medios de comunicación efectivos para ponerlos al alcance de toda la organización.

Si la empresa quiere ofrecer un sistema de compensación flexible a un grupo muy reducido de profesionales, seguramente la inversión humana y en equipos no será rentable en comparación de los beneficios que el sistema de beneficios flexibles aportará a los pocos empleados.

Otros argumentos en contra del desarrollo interno será la menor efectividad en la comunicación a los empleados por la desconfianza que algunos profesionales tendrían a la hora de comunicar determinados hábitos de consumo o inversión a personas de la organización, o la falta de respuesta puntual de alguno de los formadores durante el proceso de comunicación que pudiese generar desconfianza. Además, si el sistema se hace extensivo a muchas personas dentro de la organización, serían muchas las personas que deberían destinarse a la puesta en marcha de este plan de beneficios, con la consiguiente pérdida de confidencialidad de algunos profesionales.

Otras empresas optan por la segunda opción. Contratan a un consultor externo para que colabore y aporte su experiencia en el diseño del plan de compensación flexible (compensaciones, legal, fiscal, etc.), le dé soporte en el proceso de comunicación a los empleados y le ceda la licencia de uso del software de comunicación y de gestión. Una vez finalizado el período de elección por parte de los profesionales será la propia empresa la que administre y gestione la relación con proveedores, nóminas, etc.

Por último, la mayoría de las empresas optan por una exteriorización total de los planes de compensación flexibles porque, además de cumplirse los beneficios expuestos en el párrafo anterior, no tienen que dimensionar sus plantillas para la gestión de estos sistemas aprovechando las economías de escala que las grandes firmas gozan en la gestión y administración de estos sistemas.

En junio de 2.000 la organización *WorldatWork* realizó un estudio en Estados Unidos sobre el éxito de la exteriorización de la gestión de beneficios. La principal conclusión es que cada vez más las compañías exteriorizaban con éxito sus beneficios.

Las razones aducidas por las 454 empresas participantes en el estudio para exteriorizar la administración de los beneficios fueron, en un 66 por 100 de los casos, para implementar de forma más eficiente este tipo de beneficios, ahorrar tiempo y reducir los costes administrativos internos. El 55 por 100 alegaron que la exteriorización estaba motivada por la experiencia y capacidades tecnológicas de los proveedores mientras que minimizaban la inversión interna en capital y trabajo.

Con relación a los resultados conseguidos, el 59 por 100 de las empresas manifestaron haber generado un valor añadido al sistema de beneficios con la exteriorización, un 53 por 100 habían tenido una reducción de costes y, el 46 por 100 habían visto incrementarse la satisfacción de sus empleados.

10.6. INDICADORES DEL ÉXITO

El establecer los indicadores que vamos a utilizar para conocer el éxito en la puesta en marcha del plan de compensación flexible es una de las primeras tareas que vamos a tener en consideración en la fase de diseño del plan.

Algunos indicadores serán de carácter financiero, cuando el objetivo principal del plan ha sido la reducción o control de costes, pero también será interesante realizar un seguimiento desde el área financiera en los casos en que el objetivo era la reducción de una tasa de rotación elevada en una parte del colectivo con relación a los costes de reemplazo.

En este ámbito, los indicadores de gestión serán el gasto total en beneficios antes y después de la puesta en marcha del plan, la masa salarial total antes y después, así como el coste de los beneficios contra el presupuesto, etc.

Si nuestro objetivo es incrementar la disponibilidad neta de nuestros empleados y, por lo tanto, conseguir una ventaja competitiva frente a otras empresas, analizaremos en cuánto se ha incrementado la misma, en términos globales, y qué incrementos salariales en efectivo tendríamos que haber realizado como compañía para que los profesionales hubieran visto incrementada su disponibilidad en estos términos.

Quiero referirme a la dificultad de encontrar unos parámetros únicos para todas las empresas, dados los diferentes objetivos perseguidos por las empresas e, incluso, dentro de la misma organización. Para ello le invito a releer lo que comentábamos en el capítulo cuatro.

Pero al margen de los estudios estrictamente financieros o cuantitativos es muy importante que la empresa realice un seguimiento del éxito del plan de compensación flexible en términos cualitativos. Hemos visto como estos sistemas son asimilados por la organización entre dos y tres años, por lo que en términos numéricos deberíamos esperar hasta entonces para tener un elemento claro sobre el grado de satisfacción entre el colectivo.

Un gran número de organizaciones realizan estudios regularmente para contrastar las actitudes de los profesionales en la implantación de los planes de compensación flexible.

Para ello, utilizan preguntas como ¿está satisfecho con su paquete de beneficios en la actualidad?, ¿cuáles son los elementos de su paquete retributivo que más valora y cuáles menos?, ¿qué beneficios le gustaría que la empresa incluyera en su paquete retributivo?, y así un largo etcétera.

Estas mismas opiniones pueden obtenerse a través de grupos de opinión y con entrevistas con los líderes de opinión, para poder tener una opinión formada sobre la aceptación del sistema de beneficios en la empresa y qué propuestas de mejora, de forma continua, se van a ir acompañando.

Un modelo de cuestionario podría ser el siguiente:

¿Está usted satisfecho con los beneficios sociales que se detallan a continuación?					
	Muy Contento	Bastante Contento	Contento	Poco Contento	Nada Contento
Coche de empresa					
Formación					
Seguro Médico					
Seguro de Vida					
Otros ...					

10.7. RESULTADOS

Por la corta historia de los sistemas de retribución flexible en España no es abundante la literatura relacionada con la implantación real de estos sistemas en las empresas. Sin embargo, a continuación vamos a exponer las conclusiones de algunas firmas de consultoría que han presentado sus experiencias en foros especializados y han publicado alguna encuesta en relación con este tema.

En las jornadas organizadas por la Asociación para el Progreso de la Dirección en Madrid en el mes de mayo de 2.004 dedicadas a la puesta en marcha de este tipo de sistemas, la consultora PricewaterhouseCoopers presentó las siguientes experiencias prácticas³⁰⁴:

- De las empresas que ponen en marcha un sistema de compensación flexible, un 10 por 100 no tenían ningún tipo de beneficio en su paquete retributivo, un 20 por 100 permitirían flexibilizar los beneficios para adecuarlos a las necesidades de cada profesional y, un 70 por 100, han puesto estos sistemas en marcha para comunicar los costes de la compensación total y permitir sustituir rentas dinerarias por beneficios.
- En relación al colectivo elegido para la puesta en marcha del plan el primer año, el 10 por 100 lo limitó exclusivamente al comité de dirección, un 25 por 100 bajó también a un segundo nivel directivo, el 63 por 100 incluyó también a los mandos intermedios y, sólo el 2 por 100 lo hizo extensible para toda la plantilla.
- Después del primer año en funcionamiento, el 60 por 100 ampliaron el colectivo beneficiario del primer año y el 40 por 100 lo mantuvo intacto.
- Los porcentajes de adhesión, entendidos como el número de profesionales incluidos en el proceso de comunicación que modificaron su paquete retributivo de partida, oscilaron entre el 25 y el 30 por 100 el primer año de contratación. Los años siguientes este porcentaje se incrementó hasta el 40 y el 55 por 100.
- Por lo que respecta al menú de beneficios elegido por las empresas, el 90 por 100 optaron por incluir el seguro médico dentro del plan, el 77 por 100 ordenadores, el 73 por 100 seguros de accidentes y clubes de compra, el 70 por 100 vehículos y el 57 por 100 vales de comida. Otros elementos fueron los seguros de vida (50 por 100), formación (37 por 100), instrumentos de previsión social (17 por 100) y alquiler de vivienda (10 por 100).
- Por lo que respecta a la contratación real del primer año, los elementos más demandados fueron los seguros médicos (31 por 100), seguros de accidentes (38 por 100) y los vales de comida (34 por 100).

³⁰⁴ PRICEWATERHOUSECOOPERS: *La Comunicación del Plan de Compensación Flexible. Resultados Reales*. Jornadas de la Asociación para el Progreso de la Dirección "Cómo hacer un Plan de Compensación Flexible. La Retribución a la Carta". Madrid, 27 de mayo de 2.004.

Como ya se ha apuntado anteriormente, la consultora Hewitt Associates presentó en 2.004 las conclusiones del informe de resultados del análisis de mercado sobre los sistemas de compensación y/o beneficios flexibles³⁰⁵. Para no repetir algunos de los datos presentados anteriormente por PricewaterhouseCoopers, al ser muy similares, presentaré algunas conclusiones en otras cuestiones prácticas en la puesta en marcha de este tipo de sistemas:

- Más del 80 por 100 de las empresas que han implantado un sistema de compensación flexible consideran que el mismo ha alcanzado o superado sus expectativas, al menos en los cuatro factores que le llevaron a su implantación: satisfacer la necesidad de los empleados, incrementar el concepto de compensación total, ayudar a la atracción y retención y, por último, armonizar los sistemas de compensación.
- Hacer frente a la administración de este tipo de sistemas, junto con el coste de implantación, sigue siendo uno de los principales obstáculos que observan las empresas participantes en el estudio.
- Para la financiación del plan de compensación flexible, el 45 por 100 de las empresas ha acudido a la sustitución de beneficios tradicionales por beneficios flexibles, es decir, sin incrementar los costes de la organización. Sólo en un 15 por 100 de los casos, la compañía ha financiado adicionalmente el plan.
- Entrando en modelos de compensación flexible, el 19 por 100 de los encuestados ha optado por financiar los productos y servicios contra su retribución fija y un 19 por 100 adicional, contra la retribución variables.
- Entre los beneficios que pese a la introducción de un sistema flexible se han seguido considerando corporativos (obligatorios) destacan los seguros de vida (15 por 100 de los casos), seguros médicos (15 por 100), seguro de accidentes (12 por 100), vales de comida (11 por 100) y los sistemas de previsión social complementaria (10 por 100).
- El criterio utilizado mayoritariamente por las empresas para la revisión anual del importe máximo a destinar al plan de retribución flexible es el del incremento del coste de los productos y servicios elegidos, en un 60 por 100 de los casos. El 40 por 100 restante opta mayoritariamente por el incremento salarial, ya sea directa o indirectamente.
- El 82 por 100 de las empresas participantes revisa anualmente la financiación del plan de compensación y/o beneficios flexibles. La frecuencia de revisión de la financiación de estos planes está relacionado con la frecuencia de renovación de las elecciones por parte de los partícipes.

³⁰⁵ HEWITT ASSOCIATES (2.004): *Op. Cit.*

CAPÍTULO 11: ASPECTOS FISCALES Y LABORALES DE ALGUNAS FORMAS DE RETRIBUCIÓN EN ESPAÑA³⁰⁶

11.1. IMPLICACIONES DE CARÁCTER SALARIAL DERIVADAS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE

El artículo 26.1 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo que aprueba el Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores dispone que se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en dinero o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, como los periodos de descanso computables como de trabajo.

En definitiva, existe la presunción “*iuris tantum*” de que todo lo percibido por el trabajador de la empresa se integra en el concepto amplio de salario, con todas las importantes consecuencias que tal conclusión comporta, debiendo sólo jugar las excepciones legales cuando su existencia quede probada.

La consecuencia práctica que de ello se deriva es que, como regla general, y en el ámbito de los sistemas de retribución flexibles en una relación laboral de carácter ordinario, toda retribución que tenga naturaleza salarial debe ser tenida en cuenta para determinar las indemnizaciones por extinción del contrato de trabajo.

El artículo 26.2 del Estatuto de los Trabajadores recoge los supuestos de percepciones extrasalariales y, a tal efecto dispone que “*no tendrán la consideración de salario las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos*”.

En algunas ocasiones la jurisprudencia se ha pronunciado sobre otros conceptos no previstos en el apartado 2 del artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores, considerando que se trata de mejoras que no deben ser consideradas como mayor salario. Concretamente, determinadas sentencias de los tribunales han declarado el carácter extrasalarial de los siguientes conceptos: seguro de salud, seguro de vida, seguro de accidentes, seguro de ahorro y vales comida.

Sin embargo, el carácter extrasalarial de estos productos podría ser discutido cuando los mismos son entregados en el marco del plan de compensación flexible. Mediante el plan de compensación flexible, el empleado puede sustituir salario en metálico por dichos productos, lo que hace difícil defender su naturaleza extrasalarial. Por consiguiente también sería de difícil defensa la no consideración a los efectos del cómputo de la indemnización por despido. Deberá valorarse en su caso la conveniencia de acordar mediante un anexo al contrato de trabajo la inclusión de estos productos para el cálculo de una posible indemnización por despido.

Es importante también destacar que en ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.

³⁰⁶ Estas consideraciones fiscales y legales figuraban inicialmente en el libro *Mucho más que salario: La Compensación Total Flexible* (DELGADO PLANÁS, C. (2.002): *Op. Cit.*) y fueron elaboradas por María Vidal y Joan Daura, socios de PricewaterhouseCoopers, habiendo sido actualizadas para la presente Memoria de Doctorado.

Previamente a implantar el plan de compensación flexible en una compañía, recomendamos revisar todos aquellos acuerdos alcanzados entre la empresa y los trabajadores que puedan afectar al sistema de retribución. Concretamente, en cualquier caso, deberá analizarse para cada empresa, las obligaciones en relación al salario y otros productos de carácter extrasalarial previstas en los convenios colectivos, contratos de trabajo o pactos de cualquier clase.

11.2. IMPLICACIONES FISCALES Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

A continuación desarrollaremos aquellos aspectos de carácter fiscal y de Seguridad Social que tienen incidencia en la aplicación de un plan de compensación flexible.

11.2.1. Consideraciones generales de Seguridad Social

En el caso de que la sustitución de salario en metálico por salario en especie sólo se ofrezca a aquellos empleados de la Compañía cuyos salarios sean superiores a las bases máximas de cotización, dicha sustitución no tendrá impacto alguno en el cálculo de dichas bases de cotización.

En otros casos, la sustitución del salario en metálico por ciertos productos en especie podría conllevar la reducción de las bases de cotización a la Seguridad Social. Ello es así, porque el coste de determinados productos habitualmente incorporados al plan de compensación flexible quedan legalmente excluidos de forma expresa del cómputo de las bases de cotización. Para impedir esta reducción en las bases de cotización a la Seguridad Social puede plantearse la contratación de este tipo de productos contra incremento de retribución salarial.

Sin embargo, entendemos que la exclusión de la base de cotización de conceptos que en algún momento hayan tenido o puedan tener carácter salarial, podría verse cuestionada por la Inspección de Trabajo o por los Tribunales, ya que podrían verse mermados ciertos derechos de los trabajadores.

No existe en la actualidad jurisprudencia sobre esta materia, ni criterios definidos por parte de la Autoridad Laboral. Por consiguiente, recomendamos analizar en cada caso las consecuencias que pudieran derivarse, tanto para la empresa como para el empleado, de una eventual reducción de las bases de cotización en el caso de que el plan de compensación flexible pueda afectar a empleados que no coticen por la base máxima.

Con las salvedades mencionadas, expondremos más adelante la regulación de cada uno de estos productos a efectos del cálculo de las bases de cotización.

11.2.2. Normativa fiscal aplicable

La consecuencia básica de la aplicación de un plan de compensación flexible se manifiesta, desde un punto de vista fiscal, en la reducción del impacto impositivo mediante la transformación de retribuciones dinerarias en retribuciones en especie. Es por ello que el hecho imponible que se pone de manifiesto en esta transformación es la obtención de rendimientos del trabajo, siendo por tanto la siguiente normativa la directamente implicada:

- a) Ley 40/1998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

- b) Real Decreto 27/2003, de 10 de enero, por el que se modifica el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- c) Real Decreto 1968/1999, de 23 de diciembre, por el que se modifican determinados artículos del Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, del Impuesto sobre la Renta de No Residentes y del Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, en materia de dietas, obligación de declarar, pagos a cuenta y obligaciones de información.
- d) Ley 46/2002, de 18 de diciembre, de Reforma parcial del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas por el que se modifican la Ley del Impuesto sobre Sociedades y la Ley del Impuesto sobre la Renta de No Residentes.

Asimismo, se incluyen resoluciones de la Dirección General de Tributos, así como resoluciones administrativas y judiciales, que clarifican cuestiones controvertidas relativas al tratamiento fiscal de ciertas retribuciones en especie.

En algunos supuestos concretos, se analizarán las implicaciones a efectos del Impuesto sobre Sociedades y del Impuesto sobre el Valor Añadido.

11.2.3. Concepto de rentas del trabajo

El Capítulo I de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas trata de la definición y determinación del concepto de renta gravable y en concreto en su artículo 16 define los rendimientos del trabajo como:

“Artículo 16. Rendimientos íntegros del trabajo.

1. *Se considerarán rendimientos íntegros del trabajo todas las contraprestaciones o utilidades, cualesquiera que sea su denominación o naturaleza, dinerarias o en especie, que deriven, directa o indirectamente, del trabajo personal o de la relación laboral o estatutaria y no tengan el carácter de rendimientos de actividades económicas.*

Se incluirán en particular:

- a) *Sueldos y Salarios.*
- b) *Las prestaciones por desempleo.*
- c) *Las remuneraciones en concepto de gastos de representación(..)”*

De lo anterior cabe entender que todas las retribuciones, con independencia de que sean dinerarias o en especie, que un empleador satisface a sus empleados han de considerarse como rendimientos del trabajo. Por tanto, la transformación de rentas dinerarias en rentas en especie no cambia la calificación tributaria de las mismas y, por ende, el régimen de liquidación de dichas rentas. Es decir, tendrán las mismas reducciones y los mismos gastos deducibles.

En especial, señalar que el Estatuto de los Trabajadores señala en su artículo 26 que por salario se ha de entender la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, que reciben por la prestación profesional de los servicios laborales que por cuenta ajena realizan.

En definitiva, tanto la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, como el propio Estatuto de los Trabajadores engloban las retribuciones dinerarias y en especie en el mismo concepto de salario.

11.2.4. Definición de retribuciones en especie

La normativa de Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas dedica varios artículos a regular el concepto de retribución en especie, estableciendo expresamente que rentas quedan o no incluidas dentro de esta categoría.

Así, debemos entender que las prestaciones en especie que han de conformar el plan de compensación flexible, y que se describirán con detalle en el siguiente apartado, son rendimientos del trabajo puesto que se derivan de forma directa de una relación laboral o estatutaria.

La Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas define como rentas en especie lo siguiente:

“Artículo 43. Rentas en especie.

1. *Constituyen rentas en especie la utilización, consumo u obtención, para fines particulares, de bienes, derechos o servicios de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda.*

Cuando el pagador de las rentas entregue al contribuyente importes en metálico para que éste adquiera los bienes, derechos o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria.

2. *No tendrán la consideración de rendimientos del trabajo en especie:*

- a) *La entrega a los trabajadores en activo, de forma gratuita o por precio inferior al normal de mercado, de acciones o participaciones de la propia empresa o de otras empresas del grupo de sociedades, en la parte que no exceda, para el conjunto de las entregadas a cada trabajador, de 12.000 euros anuales, en las condiciones que reglamentariamente se establezcan.*
- b) *Las cantidades destinadas a la actualización, capacitación o reciclaje del personal empleado, cuando vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo.*
- c) *Las entregas a empleados de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas o comedores de empresa o economatos de carácter social. Tendrán la consideración de entrega de productos a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las fórmulas indirectas de prestación del servicio cuya cuantía no supere la cantidad que reglamentariamente se determine.*
- d) *La utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado. Tendrán esta consideración, entre otros, los espacios y locales, debidamente homologados por la Administración pública competente, destinados por las empresas o empleadores a prestar el servicio de primer ciclo de educación infantil a los hijos de sus trabajadores, así como la contratación de este servicio con terceros debidamente autorizados.*
- e) *Las primas o cuotas satisfechas por la empresa en virtud de contrato de seguro de accidente laboral o de responsabilidad civil del trabajador.*
- f) *Las primas o cuotas satisfechas a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad, cuando se cumplan los siguientes requisitos y límites:*
 - a) *Que la cobertura de enfermedad alcance al propio trabajador, pudiendo también alcanzar a su cónyuge y descendientes.*

- b) *Que las primas o cuotas satisfechas no excedan de 500 euros anuales por cada una de las personas señaladas en el apartado anterior. El exceso sobre dicha cuantía constituirá retribución en especie.*

Del precepto transcrito, se desprende que:

- La existencia de retribuciones en especie es un hecho habitual y con un tratamiento específico en la legislación fiscal vigente, por lo que en el supuesto de aplicación de un sistema de compensación flexible la entidad pagadora estaría dentro de los presupuestos contemplados por la ley.
- El hecho de que sea el propio empleado el que formula la composición de sus retribuciones no modifica el tratamiento fiscal, ya que es la empresa quien contrata todos los productos y servicios.

Es importante significar que el hecho de satisfacer retribuciones en especie genera una situación fiscal diferente respecto al pago de retribuciones dinerarias en cuanto a la valoración de las mismas, ya que si bien las retribuciones dinerarias se han de computar, a efectos del cálculo del rendimiento neto, por su importe íntegro, las retribuciones en especie han de computarse por las reglas especiales de valoración contenidas en la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y en su Reglamento y no por coste total empresa.

Este hecho hace, que en aplicación de la legislación vigente, los rendimientos del trabajo en especie que se computan sean de una base inferior al coste real que tienen para la empresa, o que bien estén exentos o que a pesar de imputarse a precio de mercado el coste sea inferior al que se podría obtener a título individual.

Es conveniente mencionar que el propio artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores establece que las retribuciones en especie no podrán superar el 30 por 100 del total de las percepciones salariales del trabajador. Este límite que tiene una clara intención de protección del trabajador no ha de representar, en principio, un límite en el ámbito fiscal ya que lo que tiene relevancia es la mera obtención de renta y su encaje en un tipo de renta gravable.

Como ya se ha comentado anteriormente, este límite laboral no afecta a las relaciones de alta dirección, por lo que tampoco tiene incidencias en el tratamiento fiscal.

La actual Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas precisa un aspecto que no quedaba del todo claro en la anterior Ley 18/1991, de 6 de junio, y es que cuando el pagador de dichas rentas entregue al empleado cantidades en metálico para que éste adquiera los bienes o servicios, la renta tendrá la consideración de dineraria y no de retribución en especie.

Estas retribuciones en especie se integrarán en la base imponible del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas del empleado, sin incluir el ingreso a cuenta correspondiente, ya que en el plan de compensación flexible, dicho ingreso a cuenta será soportado por el empleado y, por tanto, no supondrá mayor base imponible. En cualquier caso, es la Compañía la obligada a retener y a efectuar el ingreso a cuenta que corresponda.

11.3. NORMAS DE VALORACIÓN

En este punto nos limitamos a analizar los productos incluidos en el plan de compensación flexible que se califican como retribuciones en especie en virtud de lo previsto en la normativa del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, así como las ventajas que estos productos comportan para el empleado.

11.3.1. Con carácter general

Un aspecto que presenta importantes modificaciones en la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas es el relativo a la valoración de ciertas retribuciones en especie. La norma general en la Ley sigue siendo la aplicación del valor normal de mercado.

Así el artículo 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas establece que:

“Con carácter general, las rentas en especie se valorarán por su valor normal en el mercado, con las siguientes especialidades: (...)”.

11.3.2. Normas de valoración específicas

La existencia de estas normas de valoración específicas para ciertas retribuciones en especie ofrece la posibilidad de sustituir el pago en metálico de esa retribución dineraria por retribuciones en especie, generando un menor coste fiscal para el empleado.

A continuación, se analizará de forma individualizada el tratamiento a efectos fiscales y de Seguridad Social de cada uno de los productos.

11.3.2.1. Seguro de salud

La suscripción de un contrato de seguros de enfermedad y asistencia sanitaria por la entidad empleadora en la que presta sus servicios el empleado, en el que figure como asegurado el propio empleado y su cónyuge o descendientes, pretende ofrecer un tratamiento fiscal ventajoso frente a la posibilidad de que éste sea contratado individualmente por el propio empleado.

A. Implicaciones Fiscales

En principio, la contratación de un seguro médico se valoraría por su valor de mercado. Sin embargo, el texto normativo introduce una exención contenida en el artículo 43, apartado 2, letra f, de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en el que se establece que no estarán sujetas a tributación:

“Las primas o cuotas satisfechas a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad del trabajador, cuando se cumplan los siguientes requisitos y límites:

- a) *Que la cobertura de enfermedad alcance al propio trabajador, pudiendo también alcanzar a su cónyuge y descendientes.*

- b) *Que las primas o cuotas satisfechas no excedan de 500 euros anuales por cada una de las personas señaladas en el apartado anterior. El exceso sobre dicha cuantía constituirá retribución en especie.*

Por tanto, el seguro médico que se incluye en un sistema de retribución flexible y que la empresa satisfaría a sus empleados podría quedar exento de tributación en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas personal de los mismos, siempre que se cumplan los límites y requisitos mencionados en el párrafo anterior.

El exceso sobre esos límites, como ya hemos comentado, estará sujeto a tributación, y al ingreso a cuenta correspondiente.

Respecto a las implicaciones fiscales en los territorios forales, anunciar que en Álava, Vizcaya y Guipúzcoa aplican el mismo tratamiento que en territorio común, con una diferencia: los descendientes beneficiarios de la exención no pueden ser mayores de 30 años³⁰⁷.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

En virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, de 10 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento General sobre cotización y liquidación de otros derechos de la Seguridad Social, no formarán parte de la base de cotización a la Seguridad Social las primas o cuotas satisfechas por el empresario a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad común del trabajador en los términos y con los límites establecidos en el artículo 43.2.f) de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, (500 euros anuales por cada una de las personas integrantes de la unidad familiar).

11.3.2.2. Seguro de Vida

Otro de los productos incluidos en el plan de compensación flexible es un seguro de vida colectivo temporal anual renovable, para la cobertura de las contingencias de fallecimiento e invalidez absoluta y permanente.

A. Implicaciones fiscales

Al tratarse de un seguro colectivo de vida suscrito en el marco de la previsión social empresarial, y por tanto, generador de rendimiento del trabajo personal, no nos encontramos ante un producto de ahorro generador de rendimiento de capital mobiliario.

Las primas satisfechas para cubrir seguros de vida para los empleados tienen la consideración de retribución en especie en tanto en cuanto se enmarcan dentro de la definición general que establece el artículo 43 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, y no aparecen expresamente excluidas por la Ley.

Según lo establecido en el artículo 44.1º.d) la valoración de las primas o cuotas satisfechas en virtud de contrato de seguro se realizará incluidos los tributos que graven la operación, debiéndose incluir la totalidad de la prima.

³⁰⁷ Sólo se hará referencia al régimen fiscal de estas formas retribución en especie en los territorios forales (País Vasco y Navarra) si son diferentes al tratamiento en el territorio común.

La compañía que realice los pagos de las primas estará obligada a practicar el correspondiente ingreso a cuenta determinado de acuerdo con el nuevo sistema de retenciones, y éste podrá ser asumido por la compañía o repercutirse al empleado, constituyendo sólo en el primer caso mayor renta para el empleado. En los cálculos del plan de compensación flexible se considera siempre que el ingreso a cuenta es a cargo del empleado.

En este caso concreto, no se produce ningún beneficio fiscal para el empleado, puesto que el impacto fiscal sería el mismo que si se satisface el importe de la prima a través de una compensación monetaria. Si bien es cierto que el importe de la prima dentro del plan de compensación flexible será menor que la que sería de contratarse de forma individual por parte del empleado.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

En virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, no formarán parte de la base de cotización a la Seguridad Social las mejoras de las prestaciones de la Seguridad Social.

Se considerarán mejoras de las prestaciones de la Seguridad Social las percepciones entregadas directamente por los empresarios a sus trabajadores o asimilados así como las aportaciones efectuadas por aquellos a los planes de pensiones y a los sistemas de previsión social complementaria (...), siempre que el beneficio obtenido por el interesado suponga un complemento de la percepción que le otorga el sistema de la Seguridad Social en su modalidad contributiva. Por consiguiente, los seguros de vida no forman parte de la base de cotización a la Seguridad Social.

11.3.2.3. Seguro de Accidentes

A. Implicaciones Fiscales

Las primas por seguros de accidente laboral, en función de lo que determina el artículo 43.2.e), de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, no constituyen renta en especie.

De esta forma, siempre que la cobertura de la prima, satisfecha por la empresa empleadora, se limite al periodo de la jornada laboral, no se incluirá en la base imponible del empleado.

No obstante, el contrato de seguro propuesto dentro del plan de compensación flexible cubriría tanto el accidente laboral como el no laboral, lo que haría necesario distinguir la parte de la prima satisfecha que corresponde a uno u otro tipo de concepto, ya que la propia norma establece de forma clara que la exención se refiere a las primas del seguro de accidente que cubren las contingencias acaecidas en el desarrollo de la actividad laboral.

La cuestión que se plantea es cómo calcular la parte de la prima que resulta exenta y la parte que debe considerarse como retribución en especie valorada por el coste efectivo de la prima.

Para ello será importante recordar que la legislación laboral establece que los desplazamientos entre el centro de trabajo y el domicilio y viceversa, han de considerarse como parte del desarrollo de la actividad laboral a efectos de considerar un accidente como de trabajo o no.

De lo anterior tendríamos que estar al caso concreto a efectos de determinar qué parte de la prima cubre el accidente laboral y que parte el accidente extra laboral. En cualquier caso, si bien la norma no establece nada al respecto, y las entidades aseguradoras son reticentes a determinan la parte de prima que cubre el accidente laboral, entendemos que podría aceptarse un porcentaje del 50 por 100.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

En virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, no formarán parte de la base de cotización a la Seguridad Social las primas o cuotas satisfechas por el empresario en virtud de contrato de seguro de accidente laboral.

Por consiguiente, el coste total de la prima del seguro de accidentes estará exento de cotización a la Seguridad Social en función del porcentaje de cobertura laboral que posea el seguro en cada caso.

Respecto a los seguros que cubren otras contingencias diferentes a las derivadas de accidente de trabajo, debería analizarse en cada supuesto concreto su inclusión o exclusión de la base de cotización.

11.3.2.4. Vehículo

A. Implicaciones fiscales

La cesión de vehículos a su personal empleado para fines particulares, tendrá la consideración de retribución en especie del trabajo personal para éstos.

A.1. Determinación del porcentaje de utilización.

En primer lugar, hay que determinar el porcentaje de utilización privativa por el empleado de los vehículos en cuestión, pues el importe de la retribución en especie estará en función del porcentaje de uso particular.

A estos efectos, señalar que la Dirección General de Tributos en contestación de 8 de abril de 1.992 rehúsa establecer un parámetro único y de general aplicación para todos los empleados en la determinación del porcentaje que debe considerarse como utilización privativa por la utilización del vehículo.

En distintas contestaciones, la Dirección General de Tributos ha ido sentando los criterios que deberán tenerse en cuenta para determinar este grado de utilización privativa:

- a) No es posible establecer un parámetro único y de general aplicación para todos los empleados de la empresa sino que el cálculo deberá efectuarse atendiendo a las circunstancias particulares de cada uno.
- b) No sólo debe tenerse en cuenta el tiempo de utilización del vehículo y los kilómetros recorridos, sino la facultad de disposición.
- c) Debe tenerse en cuenta las características del trabajo de la persona que utiliza el vehículo, pues está claro que un comercial utiliza muchas más horas un vehículo para trabajar, que una persona del departamento de administración, o de dirección.

Por otra parte, constituyen prueba de la inexistencia de retribución en especie, las siguientes:

- El hecho de que los vehículos permanezcan en los garajes de la empresa cuando no se utilizan por motivos laborales, ya sea fines de semana o vacaciones, o incluso
- El hecho que el trabajador tenga otro vehículo a su nombre y no sólo el cedido por la empresa.

En este sentido, de acuerdo con nuestra experiencia entendemos que como referencia inicial el porcentaje considerado de uso personal del vehículo sea del 50 por 100 para el personal de alta dirección, del 30 por 100 para los directivos del área comercial, del 50 por 100 para el resto de directivos (financiero, marketing, recursos humanos) y del 20 por 100 para el equipo comercial. Igualmente, consideramos recomendable que la Compañía disponga de algún fundamento físico o documental que soporte tal proporción de imputación.

De lo contrario, según nuestra experiencia, las Autoridades Fiscales españolas podrían cuestionar, en una hipotética inspección tributaria, el porcentaje en cuestión esgrimiendo que la facultad de disposición o tiempo durante el que existe posibilidad de uso particular del automóvil por el empleado conlleva un mayor porcentaje de imputación fiscal.

Ahora bien, deberá poderse probar el uso empresarial ya que de lo contrario entendemos que el 100 por 100 es uso privativo, siéndolo en todo caso cuando se habla del segundo coche de empresa.

Una vez se haya decidido qué porcentaje de utilización privada se atribuye al empleado podrá aplicarse la valoración establecida en la normativa del Impuesto. Sin perjuicio de lo expuesto anteriormente, señalar que al tratarse de una sustitución de la retribución dineraria, cabría recomendar una imputación del 100 por 100 para uso privado, si bien es cierto que habría que analizar con más detalle las circunstancias de cada empresa.

Señalar por último que para el País Vasco se parte a priori de un 50 por 100 de uso privativo del vehículo por lo que la compañía puede tomar dicho porcentaje de imputación como punto de partida, sin que ello le suponga incurrir en ningún tipo de riesgo fiscal. En este sentido, baste considerar que la carga de la prueba de que el porcentaje de uso privativo es superior correspondería en cualquier caso a la Administración Tributaria. No obstante lo anterior, entendemos que es igualmente aconsejable la tenencia de medios físicos probatorios de los porcentajes de utilización aplicados.

En este punto, conviene no olvidar que el porcentaje arriba mencionado (50 por 100 como punto de partida) resultará única y exclusivamente de aplicación en territorio foral, sin que sus efectos puedan extenderse al resto de territorio regido por la normativa fiscal de territorio común.

A.2. Valoración de la retribución en especie

De acuerdo con el art. 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas nos podemos encontrar con dos supuestos a efectos de valoración:

- a) Cuando el vehículo es propiedad de la empresa, el valor de la cesión de uso del vehículo será el 20 por 100 anual del coste de adquisición para el pagador, incluidos los tributos que graven la operación. La valoración se determinará de la siguiente forma:

20% * Valor adquisición * Porcentaje de utilización privativa

- b) Cuando el vehículo no es propiedad de la empresa, y se ha adquirido en régimen de renting, en el supuesto de cesión de uso, se considera retribución en especie el 20 por 100 del valor de mercado del vehículo como si éste fuese nuevo por el porcentaje de uso privado, es decir:

20% * Valor de mercado * Porcentaje de utilización privativa

Por valor de mercado del vehículo deberemos entender aquel que las propias firmas de renting nos dan como valor de referencia, ese valor no es el precio de coste de las casas de renting sino que incluye los costes de puesta a punto, seguros y demás elementos necesarios para que el vehículo pueda considerarse como nuevo y en perfecto estado de servicio.

En este punto simplemente constatar que la ley se refiere al “valor de mercado que correspondería al vehículo si fuese nuevo”, sin entrar en más detalles. Consiguientemente, entendemos que el criterio más conservador sería el de considerar el precio de venta al público como valor de referencia, si bien es cierto que la otra opción (cuyas cifras fácilmente podría facilitar la propia compañía de renting) sería igualmente defendible, aunque más arriesgada.

Esta imputación se hará de forma anual. En el caso que esta imputación se realice de forma consecutiva durante más de cinco años, y a pesar de que se habrá imputado al trabajador el 100 por 100 del valor del turismo, se deberá continuar realizando.

En el supuesto de que se ceda un segundo vehículo de empresa es importante señalar que el porcentaje de imputación por uso privado será siempre del 100 por 100.

En Navarra, la valoración de uso del vehículo tiene una peculiaridad: si fuese propiedad de la empresa, sería el 20 por 100 del coste de adquisición durante un período máximo de 5 años si se tratase del mismo vehículo. Si no fuese propiedad de la empresa, la valoración del uso del vehículo sería por el importe abonado por la empresa para su utilización.

A.3. Régimen aplicable a los gastos accesorios

Por último, con relación a los gastos inherentes a la cesión del vehículo como pueden ser el Impuesto de Circulación, las cuotas de seguros, las reparaciones, los repuestos y carburantes, indicar que la normativa del impuesto no aclara el tratamiento que debe darse a los mismos, si bien la doctrina administrativa se ha pronunciado al respecto.

En este sentido, la Dirección General de Tributos, en diversas contestaciones (entre otras, las de 17 de junio de 1.992, 13 de julio de 1992, 26 de abril de 1994) diferencia entre los gastos que entiende inherentes a la titularidad del vehículo y aquellos gastos derivados de la posterior utilización del mismo.

- Gastos inherentes a la titularidad del vehículo:

Así, el criterio manifestado por la Dirección General de Tributos es que los gastos inherentes a la titularidad del vehículo, como pueden ser el seguro, los impuestos municipales, o los gastos de mantenimiento, son gastos necesarios para poner el vehículo en condiciones de uso para el empleado,

y por tanto, quedan incluidos en la valoración de la retribución en especie, es decir, no deben imputarse como mayor retribución.

- Gastos derivados de la posterior utilización del vehículo:

Por el contrario, considera que aquellos gastos derivados de la posterior utilización del vehículo (carburantes, reparaciones, repuestos,...) son susceptibles de valoración independiente y por tanto de imputación separada. En particular, la consulta de la Dirección General de Tributos, de fecha 11 de noviembre de 1.994, establece que dichos gastos accesorios se valoran por su valor de mercado tal como dispone el art. 44 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Sin embargo, en la medida en que estos gastos estén cubiertos por el coste del renting y, por tanto, el valor de mercado facilitado por la propia compañía de renting ya considera incluidos dichos gastos, entendemos que no deben imputarse como más retribución en especie, salvo lo correspondiente al carburante.

- Seguro no incluido en la cuota del renting:

En este punto, debemos plantearnos que ocurre si el seguro del vehículo no va incluido en la propia cuota de renting, sino que es un seguro asumido también por la propia empresa pero contratado aparte a otra compañía aseguradora y en la que el beneficiario siempre es la compañía de renting.

Desde nuestro punto de vista y puesto que el pago del seguro lo asume la empresa, y es un concepto que se paga de forma separada, entendemos que se genera una retribución en especie diferenciada de aquélla que podría generarse por el uso privativo del vehículo cedido. Ésta es, sin duda, la postura más prudente a los efectos de evitar cualquier tipo de riesgo fiscal. No obstante lo anterior, desde una postura más agresiva podría interpretarse que el pago de dicho seguro por parte de la compañía no genera ningún tipo de retribución en especie de acuerdo con los razonamientos de la Dirección General de Tributos arriba expuestos. Se trata pues de una situación controvertida.

En última instancia, en el caso de que se decidiera otorgarle el mismo tratamiento y las autoridades fiscales en Inspección decidieran lo contrario, la posible imposición de sanciones por la no-declaración de dichas cantidades podría ser objetivamente recurrida, sin embargo el perjuicio financiero para la Hacienda Pública debería ser objetiva y obligatoriamente compensado.

Los importes considerados como retribución en especie han de someterse al oportuno ingreso a cuenta. Ingreso a cuenta que en el caso del sistema de compensación flexible siempre se repercute a los empleados.

A.4. Implicaciones en el Impuesto sobre el Valor Añadido

Adicionalmente, consideramos necesario recordar que los artículos 92 y siguientes de la Ley 37/1992 de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido prevén los requisitos que deberán cumplirse para que las cuotas de IVA soportado puedan ser consideradas deducibles.

En concreto, en el artículo 95 de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido se establecen una serie de limitaciones que afectan al derecho a la deducción, mientras que el artículo 96 prevé los supuestos en los que en ningún caso las cuotas de IVA soportado resultarán deducibles.

Por otro lado, a partir de 1 de enero de 1998, las cuotas de IVA soportado en la adquisición de vehículos automóviles u otros bienes y servicios relacionados con los mismos serán deducibles en la medida en que “se empleen en todo o en parte en el desarrollo de la actividad empresarial o profesional”.

En principio pues, la afectación total o parcial a la actividad empresarial o profesional de los bienes y servicios adquiridos va a determinar el porcentaje de deducibilidad de las cuotas de IVA soportado en su adquisición.

No obstante la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido establece una presunción en cuanto a este porcentaje de afectación en el caso de vehículos automóviles y bienes y servicios relacionados con los mismos. A priori se presume que la afectación a la actividad de aquéllos es del 50 por 100, sin perjuicio de la posterior regularización que corresponda en función de la afectación efectiva definitiva.

Por último comentar, que el porcentaje de imputación determinado a efectos del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas no constituirá medio de prueba suficiente para justificar el mayor grado de afectación (superior al 50 por 100 que se establece por presunción legal) del vehículo o servicio relacionado, a la actividad empresarial a los efectos del IVA.

Ello significa que en su caso aunque la afectación de los vehículos a nivel de Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas se calcule en un 60 por 100, para poder deducirse las cuotas de IVA en ese porcentaje la compañía debería estar en disposición de acreditar tal grado de afectación.

Es decir, la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido no admite como prueba suficiente la consideración de un determinado porcentaje de afectación a efectos, por ejemplo, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, sino que requiere de prueba más fehaciente y que, en la práctica será de difícil implementación.

Ello conllevaría a concluir que, en caso de afectación del vehículo a la actividad en un porcentaje superior al 50 por 100, una deducibilidad superior 50 por 100 del IVA soportado en la adquisición o uso de los vehículos podría ser de difícil defensa. Sin embargo, en caso de afectación del bien en menos de un 50 por 100 (por ejemplo, un 30 por 100 como podría ser el caso de cesión de un vehículo a empleados), el IVA deducible será del 30 por 100 del importe total soportado y no el 50 por 100.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

La totalidad del valor del vehículo otorgado en un sistema de compensación flexible debería computarse en la base de cotización a la Seguridad Social, toda vez que el vehículo sustituye salario en metálico. Ello impide alegar que compensa gastos de la actividad profesional. La valoración del vehículo se realizará de conformidad con la normativa fiscal.

11.3.3. Seguro de Ahorro

Este tipo de seguro será el instrumento idóneo para la formalización de los compromisos que en virtud de la implementación de un plan de compensación flexible puedan darse.

Analizaremos a continuación qué requisitos deberá cumplir el mismo para servir a esta finalidad. De forma resumida estas características son las siguientes:

- Se trata de un seguro de vida en que el tomador es la empresa, el asegurado el empleado y beneficiarios las personas en cuyo favor se generen las pensiones según los compromisos asumidos.
- Cubre las contingencias propias de los planes de pensiones: jubilación o situación asimilable, muerte o invalidez.
- Los derechos de rescate y de reducción del tomador estarán limitados. Sólo podrán ejercerse al objeto de mantener en la póliza la adecuada cobertura de sus compromisos por pensiones vigentes en cada momento o a los exclusivos efectos de la integración de los compromisos cubiertos en dicha póliza en otro contrato de seguro colectivo o en un plan de pensiones.
- Debe indicar expresamente que se trata de un seguro que instrumenta compromisos por pensiones.

A. *Implicaciones fiscales*

El régimen fiscal de los seguros colectivos que instrumenten compromisos por pensiones asumidos con el personal activo está regulado en los artículos 16 y 17 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Las implicaciones fiscales derivadas de la contratación de un seguro colectivo de estas características, tanto para la empresa como para el trabajador, así como las derivadas del cobro de la prestación, son las siguientes:

A.1. Pago de la prima

A.1.1. Para la empresa:

A las primas satisfechas a favor del personal en activo les es de aplicación el régimen general previsto en el art.13 de la Ley 43/1995 de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades (LIS).

Serán deducibles siempre que se cumplieran una serie de requisitos, sin embargo este producto esta diseñado de forma que las primas no sean imputadas fiscalmente a las personas a quienes se vinculan las prestaciones³⁰⁸.

Como consecuencia la empresa no gozará de la deducibilidad fiscal en el ámbito del IS del importe de las primas. Esta deducibilidad se tendrá en el momento en que la entidad de seguros, realice el pago de la prestación única al empleado.

A.1.2. Para el empleado:

Las implicaciones fiscales derivadas del pago de las primas por parte de la empresa dependen en principio de si su importe se les imputa o no.

En principio, se considera obligatoria la imputación fiscal a los empleados de las primas satisfechas cuando se permita, a través del derecho de rescate, su disposición anticipada por parte de las personas a quien se vinculen las prestaciones, lo que supone una mayor disponibilidad.

No obstante, no se considera que permitan la disposición anticipada de los derechos económicos acumulados en los supuestos de enfermedad grave o desempleo de larga duración, o jubilación anticipada.

³⁰⁸ En Navarra no está contemplada la posibilidad de imputar o no la prima fiscalmente al empleado.

En el seguro de ahorro que se instrumenta en el plan de compensación flexible, las primas satisfechas por la compañía no se imputarán al empleado dado que no se permite la disposición anticipada de las mismas salvo, como se ha comentado anteriormente, en los supuestos de jubilación anticipada, desempleo de larga duración o enfermedad grave. En ese caso, el empleado no tendrá ninguna imputación a efectos fiscales y, por tanto, no incrementará su base imponible.

A.2. Cobro de las Prestaciones

A.2.1. Para la empresa:

En el plan de compensación flexible la prima no se imputa al empleado y su importe, por tanto, no se considera fiscalmente deducible, hasta que el empleado perciba la prestación en forma de capital.

A.2.2. Para los empleados:

Las implicaciones fiscales derivadas del cobro de la prestación dependerán de quién sea el beneficiario de las mismas:

- Cuando el beneficiario coincida con el empleado asegurado:

Quando se trata de prestaciones por jubilación derivadas de los contratos de seguros colectivos, en los que las aportaciones efectuadas por los empresarios no han sido imputadas a las personas a quienes se vinculen las prestaciones, la reducción aplicable sobre el rendimiento del trabajo personal será de un 40 por 100 sobre la parte de prestación percibida en forma de capital correspondiente a las primas satisfechas con más de 2 años de antelación a la fecha en que se perciban.

Las prestaciones por invalidez no requieren este plazo de dos años. La reducción del 40 por 100 se aplica en cualquier caso.

En el caso de que la prestación se cobre en forma de renta, no son de aplicación los coeficientes reductores comentados.

- Cuando el asegurado y el beneficiario no sean la misma persona (prestación por fallecimiento), el beneficiario tributará íntegramente por las cantidades recibidas por el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD).

B Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

No se computarán en la base de cotización a la Seguridad Social las mejoras y asignaciones asistenciales concedidas por las empresas. Tal y como se ha indicado anteriormente, se considerarán mejoras de las prestaciones de la Seguridad Social las aportaciones efectuadas por aquellos a los planes de pensiones y a los sistemas de previsión social complementaria de sus trabajadores, siempre que el beneficio obtenido por el interesado suponga un complemento de la percepción que le otorga el sistema de la Seguridad Social en su modalidad contributiva.

11.3.4. Utilización de vivienda

A. *Implicaciones fiscales*

En el caso de utilización de la vivienda, el artículo 44.1.1º a), de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, establece que se valorará por el 10 por 100 del valor catastral. Asimismo, el citado artículo dispone que:

“En el caso de inmuebles cuyos valores catastrales hayan sido revisados o modificados, de conformidad con los procedimientos regulados en los artículos 70 y 71 de la Ley 39/1988, de 28 de diciembre, reguladora de las haciendas Locales, y hayan entrado en vigor a partir del 1 de enero de 1994, el 5 por 100 del valor catastral.

Si a la fecha de devengo del impuesto los inmuebles carecieran de valor catastral, o éste no hubiera sido notificado al titular, se tomará como base de imputación de los mismos el 50 por 100 de aquél por el que deban computarse a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio. En estos casos el porcentaje será del 5 por 100.

La valoración resultante no podrá exceder del 10 por 100 de las restantes contraprestaciones del trabajo.”

Por lo tanto, esta norma particular de valoración, que sería aplicable en caso de uso de una vivienda por un empleado y no en el caso de que se le entregue una vivienda en propiedad, establece un porcentaje de valoración sobre el valor catastral de la vivienda, o sobre su valor a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio en caso de que no hubiera valor catastral, ya sea dicha vivienda propiedad de la empresa, o se ceda su uso mediante un usufructo temporal, o arrendamiento. La valoración de esta retribución en especie tendrá siempre el límite del 10 por 100 de las restantes contraprestaciones del trabajo.

Esta alternativa de planificación sería aplicable a aquellos empleados que actualmente estuvieran pagando un alquiler por la vivienda en la que habitualmente residen, teniendo entonces cabida esta alternativa de planificación si la empresa firmara directamente el contrato de arrendamiento de la vivienda en lugar del empleado, asumiendo la Compañía el coste del alquiler de la misma, sustituyendo una parte de su retribución dineraria por el pago de este alquiler.

Incluso cuando la empresa no firmara directamente el contrato, la Dirección General de Tributos en varias consultas se ha pronunciado favorablemente respecto a la aplicabilidad de esta norma de valoración, siempre y cuando sea la empresa quien resarza directamente el pago al arrendador. Por el contrario, si ésta abonara directamente el coste al empleado, estaríamos hablando de retribución dineraria.

Así pues, entre otras, la consulta de la Dirección General de Tributos 0569/02, de 8 de abril, dispone lo siguiente:

- En los supuestos en que se alquila la vivienda por el propio trabajador, pero es la empresa quien resarce directamente el pago del alquiler al propio arrendador, la valoración se efectuara de la misma manera que lo dispuesto en el guión anterior.*
- Por último, si el contrato de alquiler se suscribe entre empleado y arrendador, y la empresa abona al trabajador el importe del alquiler no existirá retribución en especie, sino dineraria.”*

En este orden de cosas, destacar que adicionalmente podría existir la posibilidad del pago de una segunda vivienda vacacional por parte de la compañía. Entendemos que dicha posibilidad implicaría el pago de una retribución en especie y que los criterios para su cuantificación no difieren de los que resultarían aplicables en el caso de una primera vivienda, esto es, los regulados en el artículo 43 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

En este orden de cosas, destacar que adicionalmente podría existir la posibilidad del pago de una segunda vivienda vacacional por parte de la compañía. Entendemos que dicha posibilidad implicaría el pago de una retribución en especie y que los criterios para su cuantificación no difieren de los que resultarían aplicables en el caso de una primera vivienda, esto es, los regulados en el artículo 43 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Sin embargo, creemos necesario mencionar que la cuantificación de la retribución en especie debería realizarse de una forma proporcional a la disponibilidad que se tenga de la misma. Así pues, si la vivienda está a disposición del trabajador durante todo el ejercicio (y por ello, la compañía satisface una mensualidad periódica) la cuantificación será por todo el año, de lo contrario, debería prorratearse el importe resultante de la aplicación de los criterios de cuantificación en función de la disponibilidad de la misma.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que en ambos supuestos, esto es, primera vivienda o segunda vivienda, la cuota de IVA soportado por el alquiler no es deducible para la empresa, por lo que será un mayor coste para la misma.

Señalar, que el importe del ingreso a cuenta será soportado por el empleado.

En Álava, Vizcaya y Guipúzcoa, la valoración de la retribución en especie se calcula por el 2 por 100 del valor catastral de la vivienda. Por el contrario, en Navarra, si se trata de una vivienda arrendada puesta a disposición del empleado, se valorará por la cuantía del alquiler satisfecho. En el caso de que la vivienda sea propiedad de la empresa se valorará por el 2 por 100 del valor catastral.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

Debería computarse su valor en la base de cotización a la Seguridad Social. Dicha valoración se realizará según las previsiones de la normativa fiscal.

11.3.5. Cursos de formación

A. Implicaciones fiscales

Se podría plantear la posibilidad de que la Compañía financie total o parcialmente cursos de formación, seminarios, master para sus empleados, los cuales estarían exentos de tributación, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- En virtud de lo previsto en el artículo 43.2 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, no tendrán la consideración de rendimientos del trabajo en especie *“las cantidades destinadas a la actualización, capacitación o reciclaje del personal empleado, cuando*

vengan exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo”.

- El desembolso de esta actividad formativa será realizado directamente por la empresa.

Además, mencionar que la compañía podrá aplicar la deducción por gastos de formación regulada en el artículo 36 de la Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades (en adelante LIS), el cual establece que:

“La realización de actividades de formación profesional dará derecho a practicar una deducción de la cuota íntegra del 5 por 100 de los gastos efectuados en el período impositivo, minorados en el 65 por 100 del importe de las subvenciones recibidas para la realización de dichas actividades e imputables como ingreso en el período impositivo.

En el caso de que los gastos efectuados en la realización de actividades de formación profesional en el periodo impositivo sean mayores que la media de los efectuados en los dos años anteriores, se aplicará el porcentaje establecido en el párrafo anterior hasta dicha media, y el 10 por 100 sobre el exceso respecto a la misma”.

A estos efectos, se considera formación profesional el conjunto de acciones formativas desarrolladas por una empresa, directamente o a través de terceros, dirigido a la actualización, capacitación o reciclaje de su personal y exigido por el desarrollo de sus actividades o por las características de los puestos de trabajo.

Ello significa que en el caso de que los gastos de formación se consideren retribución en especie, la compañía no tendrá derecho a aplicar la deducción mencionada.

Así, en la medida que los master o cursos de formación realizado por los empleados puedan ser considerados como necesarios para el desempeño de su trabajo y, siempre que su pago lo realice la compañía empleadora, el importe de los mismos no constituirá retribución en especie para el empleado.

En este sentido, dos consultas de la Dirección General de Tributos ya disponían lo siguiente:

Dirección General de Tributos 21.08.1997. Tributación en sede del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

“ En la medida que el Master financiado tenga como finalidad la actualización, capacitación o reciclaje del consultante, como empleado de la misma, y venga exigido por la actividad o las características de su puesto de trabajo, actual o futuro, dentro de la misma empresa, no estará sometido a tributación en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas”

Dirección General de Tributos 18.07.1995. Deducción en sede del IS

“A los efectos de lo previsto en el párrafo anterior se considera como formación profesional el conjunto de acciones formativas desarrolladas por una empresa, directamente o a través de terceros, dirigido a la actualización, capacitación o reciclaje de este personal y exigido por el desarrollo de sus actividades o por las características de los puestos de trabajo.

En ningún caso se entenderán como gastos de formación profesional los que, de acuerdo con lo dispuesto en la ley 18/1991 tengan la consideración de rendimientos del trabajo personal”.

En el ámbito del Impuesto sobre el Valor Añadido comentar que los artículos 92 y siguientes de la Ley 37/1992 de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido prevén los requisitos que deberán cumplirse para que las cuotas de Impuesto sobre el Valor Añadido soportado puedan ser consideradas deducibles.

En este sentido, el artículo 94 de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido en concreto, regula las operaciones cuya realización origina el derecho a la deducción y como principio general establece lo siguiente:

“Uno.- Los sujetos pasivos a que se refiere el apartado uno del artículo anterior (los sujetos pasivos que cumplen con los requisitos subjetivos de la deducción) podrán deducir las cuotas del Impuesto sobre el Valor Añadido comprendidas en el artículo 92 en la medida en que los bienes o servicios cuya adquisición o importación determinen el derecho a la deducción, se utilicen por el sujeto pasivo en la realización de las siguientes operaciones:

1. Las efectuadas en el ámbito especial de aplicación del impuesto que se indican a continuación:

a) Las entregas de bienes y prestaciones de servicios sujetas y no exentas del Impuesto sobre el Valor Añadido”.

Por otro lado, el artículo 95 de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido regulador de las limitaciones del derecho a deducir dispone literalmente:

“Uno.- Los empresarios o profesionales no podrán deducir las cuotas soportadas o satisfechas por las adquisiciones o importaciones de bienes o servicios que no se afecten, directa o exclusivamente, a su actividad empresarial o profesional”.

La lectura de sendos artículos nos permite concluir que al igual que ya comentamos para los supuestos de utilización de vivienda cuyo alquiler es sufragado por la compañía, la cuota de Impuesto sobre el Valor Añadido soportado no será deducible para la empresa sino que supondrá un mayor coste para la misma.

Sin embargo, tal y como ya comentamos con anterioridad, entendemos que podría defenderse que en tanto en cuanto ese gasto no genere retribución en especie para el trabajador y adicionalmente otorgue a la compañía el derecho a aplicar la deducción por realización de actividades de formación profesional de forma real, en ningún caso forzando la interpretación de la norma, (léase, acciones formativas desarrolladas por la empresa, dirigidas a la actualización, capacitación, etc. y exigidas por el desarrollo de sus actividades o por las características de los puestos de trabajo), el Impuesto sobre el Valor Añadido podría entenderse como cuotas de Impuesto sobre el Valor Añadido soportado por la compañía en la adquisición de servicios que se afectan directa y exclusivamente a su actividad empresarial.

Pero este es el único marco teórico en el que sería defendible la deducibilidad del Impuesto sobre el Valor Añadido soportado en los cursos de formación.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

En virtud de las previsiones del Real Decreto 1890/1999, no formarán parte de la base de cotización a la Seguridad Social las cantidades destinadas a satisfacer gastos de estudios del trabajador o asimilado dispuestos por instituciones, empresarios o empleadores y financiados directamente por ellos para la actualización, capacitación o reciclaje de su personal, cuando vengan

exigidos por el desarrollo de sus actividades o las características de los puestos de trabajo, incluso cuando su prestación efectiva se efectúe por otras personas o entidades especializadas.

Cuando dichos gastos no vengan exigidos por el desarrollo de aquellas actividades o características y sean debidos por norma, convenio colectivo o contrato de trabajo, siempre que se justifique su realización y cuantía, serán considerados retribuciones en especie.

11.3.6. Ordenadores

A. *Implicaciones fiscales*

Otro de los productos que se incluirían dentro de los sistemas de retribución flexibles, sería la entrega de ordenadores a los empleados así como los gastos para financiar su conexión a Internet, al no tener la consideración de rentas en especie para el empleado.

A.1. Entrega de ordenadores

Con la Ley 6/2000, de 13 de diciembre, que adaptaba el Real Decreto-ley 3/2000, de 23 de junio, se introdujo una novedad en el artículo 36 de la LIS, relativo a la deducción por gastos de formación, ampliándose el concepto a los *“gastos efectuados por la entidad con la finalidad de habituar a los empleados en la utilización de nuevas tecnologías”*. Así, se incluían entre dichos gastos los realizados para financiar su conexión a Internet, así como *“los derivados de la entrega gratuita, o a precios rebajados, o de la concesión de préstamos y ayudas económicas para la adquisición de los equipos y terminales necesarios para acceder a aquélla”*, incluso cuando el uso de los mismos por los empleados se pudiera efectuar fuera del lugar y horario de trabajo.

Al respecto, debemos señalar que si bien la Ley 40/1998, de Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas no recoge este beneficio fiscal, es el artículo 36 de la LIS arriba mencionado el que establece que *“los gastos a que se refiere este apartado tendrán la consideración, a efectos fiscales, de gastos de formación personal y no determinarán la obtención de un rendimiento del trabajo para el empleado”*

Asimismo, conviene no olvidar que adicionalmente, la Compañía puede beneficiarse de una deducción por gastos de formación del 5 por 100 de los gastos incurridos o, del 10 por 100 cuando exceda de la media de los gastos de los dos años anteriores.

La finalidad de esta deducción ya en cuota (esto es, del impuesto a pagar) es facilitar a las empresas la aplicación de políticas tendentes a habituar a sus empleados en la utilización de las nuevas tecnologías en materia informática y de tratamiento de la información, contribuyendo de este modo a mejorar al posición competitiva y los niveles de eficiencia empresarial.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 36.3 de la LIS, los gastos derivados de elementos que se entreguen a los empleados para su utilización fuera del lugar y horario de trabajo, en la medida en que tengan como finalidad habituar a los empleados en la utilización de las nuevas tecnologías y permitan acceder a Internet, podrán formar parte de la base para el cálculo de la deducción, en tanto sean soportados directa o indirecta por la compañía y no sean repercutidos en modo alguno al trabajador (mediante detracción de sus nóminas o cualquier fórmula de efectos análogos).

En este sentido se ha pronunciado la Administración Tributaria en varias consultas y en esta línea restrictiva conviene señalar que únicamente podrían formar parte de la base de la deducción los equipos, terminales, software y periféricos asociados que sean necesarios para acceder a Internet, esto es, estrictamente aquellos elementos sin cuyo concurso resulte imposible dicho acceso. Ello excluye aquellos otros elementos que se utilizan para un mejor aprovechamiento de la red pero que no resultan necesarios para acceder a la misma, como pueden ser los elementos comprendidos bajo el término anglosajón “home office”.

Por tanto, se podría plantear la entrega de ordenadores para acceso a Internet en los domicilios particulares de los empleados (salvo home office), sin que ello supusiera una retribución en especie para el empleado, pudiendo la empresa, a su vez, disfrutar de una deducción por gastos de formación.

Ante la posibilidad de financiar parte del coste del ordenador mediante un préstamo personal concedido por la empresa al trabajador, se plantea la duda acerca de cual es el tratamiento fiscal aplicable a la entrega del ordenador.

A tal efecto, transcribimos parcialmente una consulta de la Dirección General de Tributos de fecha 19.12.2000 que literalmente dispone lo siguiente:

“Para ello, la norma acepta la validez de cualquier fórmula que suponga aportar los medios materiales o el dinero necesarios para conseguir la conexión y acceso a Internet de sus trabajadores, cualquiera que sea el titular del dominio de los equipos necesarios para ello, empresa o trabajador”.

En cuanto a las implicaciones fiscales que suponen tanto para la compañía como para los empleados afectados, la propia consulta dispone a continuación:

“Por último, y en lo que se refiere al tratamiento en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de los empleados de los gastos en que incurra la consultante para la implantación del programa de fomento del uso de las nuevas tecnologías, ha de señalarse, conforme preceptúa el último párrafo del artículo 36.3, que tales gastos, en la medida que no formen parte de la base para la aplicación de la deducción por formación de personal, no generaran renta alguna (dineraria o en especie) para los empleados, por lo que no afectaran a sus respectivas declaraciones por este Impuesto”.

Adicionalmente, cabría plantearse cual es el régimen que resultaría aplicable a la entrega de un segundo ordenador. Entendemos que dicha entrega no podría considerarse como necesaria para el fomento del acceso a las nuevas tecnologías puesto que con la primera terminal ya se consigue el objetivo que se pretende, esto es, el acceso a las nuevas tecnologías. Defender lo contrario, como mínimo, sería difícilmente justificable.

En el mismo orden de cosas y por lo que se refiere a la posible inclusión de las agendas electrónicas personales entregada de forma separada como elemento a computar dentro de las deducciones para el fomento de las nuevas y cuya entrega no supone ningún tipo de retribución, podría argumentarse dicha inclusión, si considerásemos las referidas agendas como terminal necesario para la conexión a Internet y el acceso a facilidades de correo electrónico.

Esta consideración amplia pudiera parecer desprenderse de una consulta de la Dirección General de Tributos de fecha 19.12.2000 en la que literalmente se dispone que *“comprende cualquier fórmula que suponga aportar medios materiales o dinero para conseguir la conexión y acceso a Internet de sus trabajadores, cualquiera que sea el titular del dominio de los equipos necesarios para ello, empresa o trabajador”.*

Sin embargo, la propia norma dispone que se pretende incentivar fiscalmente *“la adquisición de los equipos o terminales necesarios para acceder a aquélla, con su software y periféricos asociados”*.

Por lo tanto, aun cuando las agendas facilitan o permiten el acceso a Internet, no pueden calificarse como terminales necesarios para acceder a la misma, por lo que entendemos que inicialmente no podrían considerarse ni como retribución no gravable ni incluirse para el cómputo de la deducción para el fomento de las nuevas tecnologías.

A.2. Renting de ordenadores

Por último y dada su importancia práctica, debemos plantearnos si de acuerdo con el literal del artículo 36 de la LIS arriba referido es posible la entrega de ordenadores que posee la empresa en régimen de renting. En otras palabras, si la entrega de estos ordenadores no supone ningún tipo de retribución en especie para el empleado toda vez que en sede del Impuesto sobre Sociedades, el importe de las cuotas de renting satisfechas por la compañía forma parte de la base de deducción por gastos de formación profesional.

En primera instancia, y de la lectura del propio artículo 36 nada parece indicar lo contrario pues la norma literalmente se refiere a los *“gastos efectuados por la entidad con la finalidad de habituar a los empleados en la utilización de las nuevas tecnologías”*.

Sin embargo, del tenor literal de algunas consultas de la Dirección General de Tributos (*“comprende cualquier fórmula que suponga aportar medios materiales o dinero para conseguir la conexión y acceso a Internet de sus trabajadores, cualquiera que sea el titular del dominio de los equipos necesarios para ello, empresa o trabajador”*) podría interpretarse que esta beneficio fiscal se condiciona a la tenencia en propiedad de los ordenadores, bien por parte de la compañía que es quien los entrega a los empleados, bien por parte del empleado cuya adquisición le financia la propia compañía.

Entendemos que ésta sería una postura excesivamente purista, aunque no imposible, máxime cuando el espíritu de la norma es fomentar y facilitar el acceso a las nuevas tecnologías a los empleados y dicho objetivo se ve objetivamente cumplido con la entrega (cesión en uso) de ordenadores que la empresa posee en régimen de renting.

Por tanto el renting de ordenadores se podría considerar exento de tributación en el ámbito del sistema de compensación flexible.

En Navarra no se aplica la exención del territorio común y de los demás territorios forales por lo que la entrega de ordenadores a los empleados tendrá la consideración de retribución en especie sujeta a gravamen.

A.3. Implicaciones en el ámbito del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Respecto a la entrega de los ordenadores la cautela debe ser exactamente la misma que resulta de aplicación para los cursos de formación y si cabe, aún mayor, puesto que:

“Se incluyen entre dichos gastos los realizados para financiar su conexión a Internet, así como los derivados de la entrega gratuita, o a precios rebajados, o de la concesión de préstamos y ayudas económicas para la adquisición de los equipos y terminales necesarios para acceder a aquélla, incluso cuando el uso

de los mismos por los empleados se pueda efectuar fuera del lugar y horario de trabajo".

Por tanto, se podría plantear la entrega por parte de la compañía de ordenadores para el acceso a Internet en los domicilios particulares de los empleados, sin que ello supusiera una retribución en especie para la empresa, incluso pudiendo la empresa disfrutar de una deducción por gastos de formación ya que el literal de la misma es el siguiente: *"gastos efectuados por la entidad con la finalidad de habitar a los empleados en la utilización de nuevas tecnologías"*.

En consecuencia, parece difícil justificar la deducibilidad de unas cuotas de Impuesto sobre el Valor Añadido, que van a ser utilizadas para una actividad estrictamente personal del trabajador y que nada tienen que ver con la actividad empresarial de la compañía que sufraga dicho gasto, aun cuando en sede del IS, dicho importe pueda ser considerado como mayor base de cálculo de la deducción por gastos de formación.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

Del actual texto de la norma de cotización a la Seguridad Social, no se desprende que los ordenadores se asimilen en materia de cotización a la seguridad social a los gastos de formación tal y como sucede en materia fiscal. En consecuencia deberá cotizarse por las cantidades destinadas a sufragar dicho producto en su totalidad.

11.3.2.9. Vales comida

A. Implicaciones fiscales

Otro de los productos que puede ser ofrecido dentro de los sistemas de retribución flexibles y que viene siendo desde hace tiempo una práctica habitual, es la entrega de ticket restaurante a los empleados.

En este sentido, el artículo 43.2.c) de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas dispone que no tendrán la consideración de retribuciones en especie:

"Las entregas a empleados de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas o comedores de empresa o economatos de carácter social. Tendrán la consideración de entrega a precios rebajados que se realicen en comedores de empresa las fórmulas indirectas de prestación del servicio cuya cuantía no supere la que reglamentariamente se determine".

Así, el artículo 44 del Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas establece que no se considerarán retribuciones en especie las cantidades que se abonen a los empleados en concepto de gastos por comedores, cuando en el caso de tratarse de formulas indirectas (que no se preste en el específico comedor de la empresa), se cumplan los siguientes requisitos:

- 1º Que la prestación del servicio tenga lugar durante días hábiles para el empleado
- 2º Que la prestación del servicio no tenga lugar durante los días que el empleado devenga dietas por manutención exceptuadas de gravamen de acuerdo con el artículo 8 del Reglamento.

3º La cuantía no podrá superar los 7,81 euros diarios³⁰⁹.

Asimismo, la compañía deberá tener en cuenta que los vales-comida o ticket restaurante deberán estar enumerados, expedidos de forma nominativa y en ellos deberá figurar el importe y la empresa emisora; serán intransmisibles; no podrán obtenerse el reembolso de su importe y sólo podrán utilizarse en establecimientos de hostelería.

En consecuencia, la compañía podrá entregar vales-comida a los empleados por importe de 7,81 euros diarios, que estarán exentas de tributación en la medida que se cumplan el resto de requisitos antes mencionados. El importe que exceda de dicha cantidad tendrá la consideración de renta en especie sujeta al ingreso a cuenta correspondiente.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

Según el Real Decreto 1890/1999 no se computará en la base de cotización a la Seguridad Social la prestación del servicio de comedor a través de fórmulas indirectas, que cumplan, los requisitos establecidos en la normativa fiscal.

Concretamente si para la prestación del servicio de comedor se entregasen al empleado vales-comida o documentos similares, se observarán los requisitos establecidos en la normativa fiscal.

Según se ha indicado en el apartado correspondiente a consideraciones fiscales de este producto, los vales comida deberán estar numerados, expedidos de forma nominativa y en ellos deberá figurar su importe nominal y la empresa emisora. Asimismo, serán intransmisibles, no podrá obtenerse, ni de la empresa ni de tercero, el reembolso de su importe, sólo podrán utilizarse en establecimientos de hostelería y la empresa que los entregue deberá llevar y conservar relación de los entregados a cada uno de sus empleados o trabajadores, con expresión del número de documento y día de entrega.

Si por convenio colectivo resultare posible la sustitución del servicio de comedor por entrega dineraria, ésta deberá incluirse en la base de cotización a la Seguridad Social a partir de los 7,81 euros diarios.

11.3.2.10. Períodos vacacionales adicionales

A. Implicaciones fiscales

Dentro de un sistema de compensación flexible, caracterizado fundamentalmente por la flexibilidad, cabría la posibilidad de que los empleados puedan reducir sus retribuciones del trabajo a cambio de un mayor período vacacional. Este hecho no tendría en principio ninguna trascendencia en la fiscalidad del empleado. Ahora bien, supondría una menor retribución salarial y una menor tributación.

El cálculo del precio-día de vacaciones se realizará conociendo la política retributiva de la Compañía, así como el sistema de cómputo de vacaciones. En cada caso concreto deberá analizarse el cálculo del descuento por día de vacaciones.

³⁰⁹ En Navarra el límite diario está fijado en 8,41 euros.

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

El Estatuto de los Trabajadores establece la duración mínima del período vacacional retribuido al que tienen derecho los trabajadores. En la medida en que este sistema tiende a ampliar el período vacacional, entendemos que no infringe los derechos mínimos indisponibles aun cuando implique reducción proporcional del salario.

Legalmente sería un supuesto equiparable a un sistema de permisos no retribuidos. Los descuentos salariales que se produzcan derivados de la “compra” de vacaciones no podrían suponer, en nuestra opinión, reducción alguna en la base de cotización a la Seguridad Social

11.3.2.11. Servicios de primer ciclo de educación infantil

A. Implicaciones fiscales

En principio, la contratación de los servicios de primer ciclo de educación infantil se valoraría por su valor de mercado. Sin embargo, como novedad se da nueva redacción al artículo 43 de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en el que se establece que no tendrán la consideración de retribución en especie:

“ d) La utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado. Tendrán esta consideración, entre otros, los espacios y locales, debidamente homologados por la Administración pública competente, destinados por las empresas o empleadores a prestar el servicio de primer ciclo de educación infantil a los hijos de sus trabajadores, así como la contratación de este servicio con terceros debidamente autorizados.

Por tanto, dicho tipo de servicios prestados bien por la empresa bien por tercero debidamente autorizado pueden quedar exentos de tributación en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

En este sentido, la normativa educacional aplicable establece que el primer ciclo de educación infantil comprende desde los 0 a 3 años

Adicionalmente, destacar que la Ley 51/2002, de 27 de diciembre, de reforma de la Ley 39/1988 Reguladora de las Haciendas Locales dispone lo siguiente:

“Disposición adicional cuarta. Tarifas e Instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas.

Las tarifas de Instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas, aprobadas por el Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre y el Real Decreto Legislativo 1259/1991, de 2 de agosto, continuarán aplicándose, sin perjuicio de lo dispuesto en los párrafos b) y e) del apartado 1 de la disposición derogatoria de esta Ley, con las siguientes modificaciones:

- a) *A efectos de la determinación del elemento tributario “superficie de los locales” no sólo no se computará, sino que se deducirá específicamente de la superficie correspondiente a los elementos directamente afectos a la actividad gravada:*

La superficie destinada a guardería o cuidado de hijos del personal o clientes del sujeto pasivo.

La superficie destinada a actividades socioculturales del personal del sujeto pasivo.”

Así pues, a partir del 1 de enero de 2003 se establece un beneficio adicional para la compañía en sede del Impuesto sobre Actividades Económicas.

En sede del Impuesto sobre el Valor Añadido, únicamente indicar que dichos servicios están exentos en virtud del artículo 20.Uno.9º y 10º de la Ley 37/1992, de 28 diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, que literalmente dispone lo siguiente:

B. Implicaciones a efectos de la Seguridad Social

El actual texto del Reglamento General sobre Cotización y Liquidación a la Seguridad Social aprobado por el Real Decreto 1890/1999 establece en su artículo 23.1.B.b) que *“no tendrán la consideración de percepciones económicas en especie los bienes, derechos o servicios especificados en el apartado 2 del artículo 43 de la Ley 40/1998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de las personas Físicas y otras normas tributarias (...)”*.

Por su parte el artículo 43.2.d) de la Ley 40/1998 del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas en su redacción dada por la Ley 46/2002, estipula que *“no tendrán la consideración de rendimientos de trabajo en especie la utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado. Tendrán esta consideración, entre otros, los espacios y locales, debidamente homologados por la Administración pública competente, destinados por las empresas o empleadores a prestar el servicio de primer ciclo de educación infantil a los hijos de sus trabajadores, así como la contratación de este servicio con terceros debidamente autorizados”*.

De ello se desprende que los conceptos recogidos en la nueva redacción del apartado 2 del artículo 43 de la Ley 40/1998 estarán excluidos de la base de cotización a la Seguridad Social.

Antes de esta modificación de la Ley 40/1998, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social consideraba incluidas dentro del artículo 43.2.d), y por tanto excluidas de integrar la base de cotización a la Seguridad Social, las cantidades destinadas a sufragar *“la utilización de los bienes destinados a los servicios sociales y culturales del personal empleado”*. Entre ellos se encontraban los gastos derivados de las guarderías en la propia empresa.

En consecuencia, si la prestación de servicios de guardería se contrataba con un tercero, el coste de este servicio tenía la naturaleza de percepción salarial y debía cotizarse por las cantidades destinadas a sufragar dicho servicio en su totalidad. En caso contrario, si la empresa contaba con una guardería en el propio centro de trabajo, este servicio constituía un bien destinado a los servicios sociales del personal y, en consecuencia, se consideraba exento de integrarse en la base de cotización a la Seguridad Social.

Esta situación parece haberse ampliado tras la modificación introducida por la Ley 46/2002, que en su nueva redacción excluye claramente: las guarderías en la propia empresa y las guarderías contratadas con terceros debidamente autorizados.

De todo lo expuesto parece necesario concluir que las cantidades destinadas por las empresas a sufragar los gastos que tienen sus empleados derivados del pago de una guardería externa a la empresa, debidamente autorizada, no

tienen la naturaleza de percepción salarial económica en especie, por lo que no deben integrarse en la base de cotización a la Seguridad Social.

A pesar de todo lo expuesto, tras realizar diversas consultas verbales a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, el citado organismo no tiene un criterio claro en esta materia.

En nuestra opinión sería defendible la aplicación de la exención prevista en el apartado 43.2.d) de la Ley 40/1998 del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas en su redacción dada por la Ley 46/2002, a la normativa de cotización a la Seguridad Social, quedando exentas de cotización a la Seguridad Social las cantidades que las empresas destinen a la contratación por sus empleados de los servicios de guardería debidamente autorizados.

11.4. CONCLUSIONES EN EL AMBITO FISCAL

A continuación se relacionan las principales conclusiones que, en el ámbito tributario, concretamente en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (en adelante Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), se derivan para los empleados que se acojan al sistema de compensación flexible.

- El sistema de compensación flexible permite a los empleados de la Compañía elegir la forma de percepción de una parte de las retribuciones brutas anuales mediante la entrega en especie de una serie de productos determinados. Dicho sistema de compensación flexible se adecua plenamente a lo previsto en la normativa fiscal y laboral.
- La compañía debe ser quien de forma obligatoria suscriba para los empleados los distintos productos y servicios que se incluyen dentro del sistema de compensación flexible, lo que permite mejorar las condiciones económicas de contratación de los productos.
- El empleado reduce la base imponible general del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, como consecuencia de unas normas de valoración específicas aplicables a las retribuciones en especie, consiguiendo con ello una disminución del tipo de gravamen.

Asimismo, la adscripción al sistema de compensación flexible permite, con carácter general, además una reducción del tipo de retención aplicable a los rendimientos de trabajo del empleado en la medida en que se opte por suscribir productos que, a efectos fiscales, están exentos de tributación.

- Las retribuciones en especie, con carácter general, están sujetas al ingreso a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas del empleado. El ingreso a cuenta se determina aplicando el tipo de retención que corresponda al empleado.

A estos efectos, la Compañía es la obligada a efectuar el ingreso a cuenta. No obstante, dicho ingreso a cuenta será repercutido al empleado que, conforme al diseño del sistema de compensación flexible, será quien debe soportar ese coste, detrayéndose de su retribución dineraria.

Se consigue una simplificación de las gestiones administrativas necesarias para la obtención de los productos y servicios incluidos en el sistema de compensación flexible.

CAPÍTULO 12: CONCLUSIONES

A continuación, se resumen los principales resultados de este trabajo y se presentan sus conclusiones.

1. Nunca en la historia de la humanidad nos habíamos encontrado en una situación donde los cambios tienen la potencialidad de alcanzar a todas las dimensiones de la existencia y transformar la vida privada y profesional de cientos de millones de personas. Obviamente estos cambios también afectan a la relación entre la empresa y los profesionales.

Además del impacto de las tecnologías de la información, que permiten acceder a ella en tiempo real desde cualquier parte del mundo, los avances tecnológicos han potenciado que avancemos rápidamente hacia una sociedad del conocimiento donde la gestión de las personas, entendidos como activos intelectuales, será la tarea más importante para las empresas.

Estos cambios han tenido ya un gran impacto en las relaciones laborales, cambiando el equilibrio existente hace unos lustros entre la oferta y demanda de empleo y donde la pérdida del talento implica unos tremendos costes para las organizaciones en el orden económico, competencial y de imagen.

Los cambios demográficos derivados de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y el impacto que este elemento ha provocado en el núcleo familiar, junto a la aparición de las nuevas generaciones al mercado laboral, con unas creencias, valores y ambiciones diferentes a los trabajadores con los que están conviviendo y reemplazando, hace que todas las empresas estén obligadas a replantearse las estrategias seguidas hasta la fecha para conquistar a los mejores profesionales.

2. Así, el éxito de una empresa vendrá determinado por el conjunto de éxitos de todas las personas que la integran. Además de atraer y vincular a los mejores profesionales que tengan los conocimientos necesarios para realizar los nuevos retos (lo que comúnmente conocemos como “saber”) y tengan las habilidades necesarias para realizar estas tareas (o “saber hacer”), tienen que poseer la actitud y la predisposición para hacerlo (o “querer hacer”).

Precisamente esta actitud, ese componente interno que sólo nosotros podemos controlar, es el elemento que posee una mayor incidencia en los resultados. De nada nos sirve captar a los profesionales con mayores conocimientos y habilidades si no somos capaces de motivarlos.

La dificultad del tema nace de un principio básico: cada persona es diferente y, por ello, cada individuo aspira a objetivos diferentes y están motivados por necesidades diferentes.

Todas las teorías de motivación del empleado en el trabajo coinciden en afirmar que si bien es importante, el dinero es insuficiente para motivar al empleado. Y más aún: las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral le dan aún menos importancia que las generaciones anteriores y son otros los valores que hacen a un profesional decidir dónde quieren invertir su capital intelectual.

Factores tales como compromiso, vinculación y satisfacción resultarán claves para garantizar el éxito de las empresas. Los empleados vinculados al proyecto empresarial y que estén satisfechos resultan mucho más rentables y beneficiosos que aquellos otros que carezcan de este ánimo de permanencia o de ilusión.

Si analizamos los diferentes estudios realizados sobre las causas por las que los profesionales toman la decisión de abandonar una empresa para abrazar a otro proyecto empresarial confirmamos lo expuesto anteriormente: el estilo de dirección del superior jerárquico es la causa principal para abandonar un puesto de trabajo.

La conclusión es que los profesionales se vinculan a las compañías pero las dejan por sus mandos. Entonces, ¿qué elementos son considerados críticos por los empleados para tomar la decisión de dar el sí a una determinada empresa?

En estos estudios aparecen nuevos factores que hace sólo unas décadas podrían resultar increíbles para los gestores de las organizaciones: equilibrio entre la vida personal y profesional; el reconocimiento en el trabajo; las oportunidades de desarrollo profesional; un trabajo atractivo; la reputación de la empresa empleadora; etc.

Por todo ello podemos llegar a la conclusión de que los modelos de retribución “clásicos”, basados exclusivamente en una retribución dineraria y en un paquete más o menos amplio de beneficios, resultan insuficientes para conquistar a los mejores profesionales. Tiene que haber un concepto más amplio que pueda justificar determinadas conductas de los nuevos profesionales en sus decisiones de trabajar y dejar de hacerlo para una organización.

Y todo ello en un nuevo entorno donde se avanza hacia una mayor individualización de las relaciones entre empresa y empleado. Tradicionalmente las estructuras estaban diseñadas para que sirvieran a toda la organización: eran rígidas y “café para todos”. En la actualidad la “conquista” del profesional es individual y cada profesional tendrá su propio proyecto, con sus ambiciones y necesidades que deberán resolverse particular dentro de un entorno general lo suficientemente amplio para dar respuesta a estas nuevas demandas.

3. Las empresas transformarán sus clásicos modelos retributivos en unos nuevos inspirados en el concepto de compensación total: todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a su decisión de trabajar en una determinada organización empresarial.

Atrás quedarán algunos de los defectos tan criticados en los modelos clásicos: abandono de los modelos generalistas e impersonales para dar respuesta a la necesidad de optimizar el binomio compensación – contribución; abandono de la visión fragmentada de la retribución para promover políticas de comunicación de la compensación total del profesional; abandono de los modelos de arriba a abajo, donde el profesional no tenía participación en la toma de decisiones de la empresa para avanzar hacia modelos donde el empleado pueda desarrollarse personal y profesionalmente y donde se reconocerá cercano con su actuación en los resultados de la empresa; entre otros.

Cobra especial importancia vincular la compensación de los profesionales a su contribución real en la organización. Frente al “igual trabajo, igual salario” aparecen con fuerza nuevos elementos de medida del rendimiento para recompensar más a quien más contribuye. Se avanza hacia la personalización de la retribución.

Los nuevos modelos retributivos deberán de sustentar los pilares de la competitividad, entendida como una preocupación y objetivo común de la empresa y de sus empleados. A través de la compensación total se alinearán los objetivos de los accionistas y de los empleados: el empleado dejará de serlo, tal y como lo entendíamos hace unas décadas y pasa a convertirse en un socio intelectual de la organización, en un profesional, con verdaderos intereses en el éxito de la empresa.

4. La compensación total está formada por tres elementos fundamentales que se solapan entre sí: la compensación dineraria, los beneficios y los elementos intangibles de la retribución fruto de la experiencia en el trabajo.

Una de las claves del éxito de las empresas en su ambición por conquistar al mejor talento será la de saber dar respuesta a la flexibilidad que el profesional, las empresas y el entorno en general, van a exigir en el presente.

Esta flexibilidad, en el qué, cuánto, dónde y cómo pagar, se orienta hacia la individualización: las necesidades y objetivos de cada empleado serán diferentes por lo que nuestra estrategia de compensación total será más eficiente cuanto más atención preste a esta particularidad. De ahí nace el concepto de compensación total flexible.

5. La compensación total es, por definición, mucho más amplia que el concepto de salario, centro de los modelos de retribución clásicos. Y el concepto de salario es todavía más reducido si lo entendemos desde una perspectiva de su cotización a la Seguridad Social o a su tratamiento fiscal en el impuesto que grava las rentas de los profesionales, donde algunos conceptos pueden estar computados en menor cuantía o excluidos completamente.

La compensación total está formada por todo lo que un profesional percibe a cambio de su trabajo ya sea de forma tácita o explícita, con elementos tangibles o intangibles o por su rendimiento normal o excepcional en la organización. Y todo ello bajo el prisma de la percepción que el profesional tenga de cada uno de estos elementos.

Los elementos que la conforman y, como he dicho, se solapan entre sí, son muchos y será responsabilidad del encargado de definir la estrategia y políticas de cada organización el que éstos encajen y alineen los objetivos empresariales y las ambiciones y necesidades de cada profesional.

La compensación total, en este sentido, es como una gran caja de herramientas, cada una con utilidades diferentes, que permitirá enderezar los intereses de la parte social y económica de la relación empresarial.

6. La retribución dineraria fija es uno de los elementos más importantes en términos de su cuantía dentro de una estrategia de compensación total (siendo en muchas ocasiones la única herramienta utilizada por las empresas).

Es aquella en la cual el módulo de remuneración no varía por unidad de tiempo y tiene como misión compensar el valor que, de forma constante, aporta una persona a un determinado puesto. En teoría, si nouviésemos en cuenta que está haciendo el mercado, no deberíamos modificar los salarios si no se modificasen las competencias del profesional o las funciones asignadas a ese puesto.

Lamentablemente, en los modelos de retribución clásicos se ha abusado de este elemento y ha provocado dos graves efectos:

- Por un lado, una gran ineficacia al querer provocar cambios de conducta o contribuciones excepcionales en el empleado, queriendo premiar el desempeño, la permanencia o la iniciativa con una herramienta equivocada y;
- Por otro, una percepción cultural en los trabajadores los cuales se sienten en el derecho de ver cómo anualmente se incrementa al estar vinculada a variables diferentes a la contribución y a los resultados de la empresa.

Es necesario que las empresas entiendan la finalidad de la retribución dineraria fija y, posteriormente, lo comuniquen a sus profesionales al mismo tiempo que introducen, paulatinamente, nuevas herramientas con finalidades distintas en aras de una mayor eficacia y compromiso por parte de los trabajadores.

7. La retribución variable a corto plazo es recibida por el cumplimiento de objetivos fijados en el plazo máximo de un año.

Esta herramienta suele pagar el valor añadido, la mejora de los resultados organizativos, el desempeño de las personas, de los equipos o de la propia organización en su conjunto y pretende conseguir efectos motivadores para conquistar a los profesionales.

En sentido opuesto, sería un grave error (como ocurre en demasiadas organizaciones) el pensar que la retribución variable va a premiar el trabajo. Es un sistema “ganar-ganar” donde además de la retribución estrictamente financiera aporta un atributo intangible de pertenencia a la organización y de reconocimiento del trabajo bien hecho, además de conectar al profesional con la cultura organizativa.

Ahora bien, esta herramienta funcionará si se utiliza para los fines para los que ha sido ideada. La comunicación de la retribución variable es vital si queremos transmitir todos los valores positivos y para explicar para lo que no sirve.

La retribución variable deberá premiar al profesional en relación con el esfuerzo que éste haya demostrado en la consecución de los objetivos marcados por la empresa.

Éstos, deberán ser claros, concisos, medibles, alcanzables y atractivos y empresa y profesional deberán realizar un seguimiento periódico para comunicar cómo se va desarrollando este elemento retributivo y poder corregir situaciones no deseadas por la empresa y por el profesional.

8. Los sistemas de retribución variable a medio y a largo plazo están asociados a uno o varios objetivos cuyo cumplimiento se difiere en el tiempo, normalmente a más de dos años.

Las empresas pueden decidir por incluir esta forma de retribución en su paquete retributivo para evitar un cortoplacismo en la toma de decisiones de sus directivos, el establecer barreras de salida de las personas claves de la organización o para ser más eficientes fiscalmente en la retribución de estas personas, dado el tratamiento fiscal más beneficioso que goza estos instrumentos frente a la retribución en términos anuales.

9. La retribución a través de los beneficios, segundo gran elemento de la compensación total, se hace efectiva mediante la entrega de productos y servicios y no mediante la entrega de dinero.

La compensación a través de los beneficios ha cambiado radicalmente desde su aparición hace muchas décadas: de ser prácticamente el único elemento que percibía en trabajador en uno de los momentos más negros de la historia de las relaciones de trabajo pasó a introducirse tímidamente, y de forma homogénea para todos los trabajadores, para cubrir los efectos de determinadas contingencias del trabajador como el fallecimiento, invalidez y, en menor medida, la jubilación.

Hoy en día, los beneficios son incorporados a los paquetes retributivos para conquistar a los mejores profesionales, para otorgar una mayor seguridad a la empresa y empleados frente a determinadas contingencias, y para actuar como un elemento de vinculación al proyecto empresarial.

En la actualidad los modelos de beneficios de las empresas están abandonando la rigidez y obligatoriedad para todos los empleados y están avanzando, dentro de una lógica de ser más eficientes, hacia modelos de retribución flexibles donde cada profesional elige cómo quiere percibir su retribución, atendiendo a sus necesidades personales y familiares en cada momento.

Con la inclusión de los beneficios en los paquetes retributivos se supera la “miopía” retributiva de la que adolecen los sistemas de compensación clásicos. La retribución mediante la entrega de productos y servicios al empleado hace que se incremente la disponibilidad neta del empleado después de impuestos y gastos personales y añade un elemento de comodidad, de personalización y de reconocimiento para el profesional.

Podemos agrupar a los beneficios de muy diferentes maneras: dentro de una perspectiva de las necesidades de consumo del profesional pueden orientarse a facilitar la vida del profesional o a mejorar su capacitación. Si están orientados a la creación de un patrimonio para la persona podrán consistir en sistemas de previsión empresarial, al pago de una cantidad de dinero o incluso podrán dar acceso al profesional a la propiedad de la organización a través de diversas fórmulas que se adecuará a las características de cada empresa.

10. La herramienta más novedosa de la compensación total, y que más lo diferencia de los sistemas de retribución clásicos, son los elementos intangibles de la retribución.

Sólo se pueden entender y justificar determinados comportamientos de los profesionales a la hora de decidir dónde invertir su capital intelectual si incorporamos los elementos intangibles en el concepto de la compensación total del profesional.

En este apartado se incluye todos los elementos no tangibles que el profesional percibe como positivos o negativos y, como tales, los incorpora a su fórmula de cálculo de su retribución.

Una observación muy importante: mientras que la compensación y beneficios siempre se mueven en positivo (de cero a la cuantía que sea), los elementos intangibles son la única herramienta que puede ser negativa para el empleado, disminuyendo el concepto total de compensación que el empleado percibe de una organización.

En la práctica se dan situaciones donde determinadas políticas o valores de una organización van a restar en el cálculo de la retribución que va a realizar el profesional. Así, entendemos como organizaciones que están pagando más que la media de su sector o tamaño y son incapaces de captar a buenos profesionales que prefieren trabajar en organizaciones que les dan una retribución financiera menor.

En este grupo podemos hablar del reconocimiento y aprecio a la persona; las empresas que permiten conciliar la vida profesional y personal; la cultura de la empresa, entendida como su posición de liderazgo, diversidad, innovación, comunicación, etc.; las oportunidades formativas y las posibilidades de desarrollo personal y profesional en la empresa, además de los elementos relacionados con el puesto de trabajo y del trabajo en sí.

Cada vez más las empresas están estudiando e invirtiendo en la incorporación de estos elementos intangibles de la retribución en sus estrategias de compensación total. Lo hacen ahora, y lo harán con mayor intensidad en los próximos años, para poder conquistar a los mejores profesionales y vincularlos a proyectos empresariales estables y también para ser más eficientes en el capítulo retributivo: quizá podremos obtener mejores retornos de la inversión si invertimos más en elementos intangibles en lugar de apostar siempre por incrementar, sin razón, en la compensación dineraria y en los beneficios.

La implantación de políticas que fomenten la incorporación de los elementos intangibles en el paquete retributivo de los empleados ha incrementado siempre los beneficios empresariales y la satisfacción de los profesionales. Por ello considero que la especialización en este ámbito va a ser cada día mayor y donde se pueden buscar fórmulas más imaginativas y rentables para conquistar a los mejores profesionales y conseguir así los objetivos marcados por las empresas.

11. Una vez conocidos los elementos que componen la compensación total, la compensación dineraria, los beneficios y los elementos intangibles, algunas empresas podrían intentar gestionarlas bajo el mismo prisma de homogeneidad y rigidez que tanto criticaba a los modelos de retribución clásicos.

Ye he hecho alusión hace unas líneas a la necesidad de flexibilizar los modelos de retribución para que a quien más contribuya a los objetivos empresariales tenga una compensación, en términos cuantitativos, superior a los que lo hacen en menor medida.

He puesto también de manifiesto el error de algunas empresas que ofrecen a sus empleados amplios programas de beneficios sin escucharles individualmente para preguntarles si son los que necesitan en ese momento, sin perjuicio del coste que pueda estar asumiendo la organización.

Por este motivo es necesario adentrar las estrategias de compensación total en el concepto de flexibilidad, entendida como el diálogo entre la empresa y el profesional para intentar maximizar el esfuerzo económico que realiza la organización y la percepción que percibe el profesional de todo este esfuerzo.

Es decir, después de que una empresa decida, atendiendo a los criterios de equidad interna y competitividad externa, cuál es la compensación total que quiere ofrecerle a un determinado profesional, después se iniciará un diálogo entre ellos para decidir cómo quiere esta persona percibir su retribución, mejorando la situación inicial, de forma completamente voluntaria y periódica.

Estos sistemas, además de adecuar la retribución del profesional completamente a sus necesidades, son beneficiosos para las empresas al ser un sistema de retribución adaptable sin traumas a los cambios de las personas, la empresa y el entorno además de permitir un control de costes presentes y futuros.

12. Estos y otros beneficios hacen que los sistemas de compensación flexible se hayan convertido en herramientas que instrumentan estrategias de compensación total flexible.

Desde su aparición en España hace apenas un lustro, son cada vez más las empresas que han manifestado su voluntad de implantarlos para conquistar al mejor talento y estoy convencido, fruto de todos los estudios realizados y otras fuentes, que en pocos años será una práctica que será seguida por todas las empresas, sin diferenciar el tamaño o el sector de actividad en el que operen.

Estos sistemas se caracterizan por otro elemento que los diferencia de los sistemas de retribución clásicos. Erróneamente las empresas han estado convencidas de que las únicas personas claves para la organización eran los miembros del comité de dirección. Todos los esfuerzos se han dirigido mayoritariamente en conquistar a estas personas a través de las políticas de compensación y beneficios diferenciadas y con un trato preferente.

En la actualidad, con todos los cambios producidos en el equilibrio entre la oferta y demanda de determinadas posiciones las empresas se han concienciado que todos los buenos profesionales, con independencia del puesto que ocupen, son imprescindibles para alcanzar los objetivos marcados por la empresa. Si quitamos la base a la pirámide, ésta acabará por derrumbarse.

Las estrategias de compensación total, y su implantación práctica mediante los sistemas de retribución flexible, tienen vocación universal en el sentido de que quieren conquistar a los mejores profesionales de la organización, con independencia del nivel jerárquico en el que estén encuadrados.

En España la traslación real de estos sistemas a las empresas se ve limitado por la normativa actual que impide la individualización de la relación laboral por los propios convenios colectivos, por los límites en la cotización de los trabajadores a la Seguridad Social y al tratamiento fiscal de algunos beneficios recogido en la ley de renta.

Entendiendo que los cambios que reivindica esta Memoria de Doctorado formarán parte de un proceso de convencimiento de los agentes empresariales, sindicales y públicos, quiero aprovechar estas conclusiones para animar a todos estos agentes hacia este modelo.

Por un lado, los cambios propuestos suponen adecuar las estrategias retributivas de las empresas a las necesidades de los nuevos profesionales. Se trata, en definitiva, de introducir en el día a día de las empresas nuevos elementos que compensen al profesional por su contribución a la empresa, respondiendo a sus necesidades y satisfaciendo sus inquietudes para que sea más feliz.

Por otro lado, estos cambios suponen la introducción de medidas para incrementar la eficiencia retributiva e introducir medidas que permitirán a las empresas residentes en España conseguir una ventaja competitiva a través de la retribución, incrementando el nivel de productividad y la competencia de nuestro país frente a las compañías de otras economías.

Se tiene que trabajar con los agentes públicos, económicos y sociales para avanzar en esta línea y reconocer en la legislación laboral y de la Seguridad Social la posibilidad de que los empujados que lo deseen, bajo la tutela sindical, puedan optar a esta personalización de su situación frente a la relación empresa y puedan ser conquistados por sus propias razones y no de una forma colectiva.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S.: Towards and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67. 1.963.

ALBRIGHT, R.T. y COMPTON, B.R.: *Internal Consulting Basics. Developing and Implementing Incentive Plans. Building Blocks. WorldatWork.* 1.996.

ALDERFER, C.P.: An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviors and Human Performance*, mayo de 1.969.

ALONSO GARCÍA, M.: *Curso de derecho del trabajo.* Ed. Ariel Derecho. 1.987.

AMERICAN PRODUCTIVITY CENTER y O'DELL, C.: *People, Performance, and Pay: A Full Report on the American Productivity Center / American Compensations Association National Survey of Non-Traditional Reward an Human Resource Practices.* Library of Congress Catalog Card Number 86-727263. 1.987.

ARRAIZ, J.I.: *Retribuir el futuro. Guía práctica de la retribución en España.* Ed. Grupo Santillana de Ediciones, S.A. Madrid, 1.999.

BAROCAS, V.S.: *Planning Benefits Strategically. An Approach to Meeting Organization Objectives.* American Compensation Association. 1.997.

BARTON, G.M.: *Self-Insuring Benefits Programs. An Approach to Controlling Costs and Maintaining Quality.* Building Blocks. WorldatWork. 1.997.

BELCHER, J.G.: *How to design and implement a results-oriented variable pay system.* 1.996.

BIRCH, D. y VEROFF, J.: *La motivación. Un estudio de la acción (2ª edición).* Editorial Marfil, S.A. Alcoy, 1.976.

BRIEF, A.P. y MOTOWILDO, S.J.: *Prosocial Organizational Behaviors*, en *Academy of Management Review*, vol. 11, número 4. 1.986.

BUCKINGHAM, M. y COFFMAN, C.: *Primero, rompa todas las reglas.* Editorial Norma, S.A., 2.000.

BURKHOLDER, B.: *Orchestrating a Finely Tuned Incentive Plan.* *Workspan*, agosto de 2.002.

CABANAS, C. y VILANOVA, N.: *La Responsabilidad Social Corporativa como Factor de Motivación en Comunicación Interna.* Artículo publicado en *Capital Humano* nº 177, mayo 2.004.

CAMPBELL, J.P.; DUNNETTE, M.D.; LAWLER, E.E., y WEICK, K.E.: *Managerial behavior, performace and effectiveness*, McGraw-Hill. Nueva York, 1.970.

CAPELLI, P.: *The new deal at work. Managing the market driven workforce.* Harward Business School. Cambridge, MA. 2.000.

CASADO, J.M.: *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano.* *Financial Times – Prentice Hall.* Madrid, 2.003.

CAVEDA FERNÁNDEZ, A.: *Manual del director de recursos humanos.* Ed. CISS, Valencia, 1.995.

CENTRO DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DE EMPRESA. *Innovación en Recursos Humanos: Mejora Continua por y para las Personas* 2.003. *Expansión & Empleo.* 2.003.

CHIESA, C.: *Fidelizando para fidelizar: cómo dirigir, organizar y motivar a nuestro equipo comercial.* Ediciones Universidad de Navarra, 2.002.

CHINCHILLA ALBIOL, N.: Lo que deberían saber los directores generales, los head-hunters y los profesionales de recursos humanos sobre la rotación de directivos: los que rotan: ¿por qué se van y no se quedan?. Ed. Gestión 2.000. Barcelona, 1.996.

CHINCHILLA ALBIOL, N y LEON, C.: La ambición femenina. Como re-conciliar trabajo y familia. Santillana Ediciones Generales, 2.004.

CHINGOS, P.T. y ENGEL, M.M.: Trends in Stock Option Plans and Long-Term Incentives. ACA Journal, primavera de 1.998.

CLAMPITT, W.H. y POTEPA, J.: Employee Compensation Basics. Developing the Direct Pay Component of Total Compensation. Building Blocks. WorldatWork, 1.994.

COLLETTI, J.A. y CICHELLI, D.J.: Designing Sales Compensation Plans. An Approach to Developing and Implementing Incentive Plans for Salespeople. Building Blocks. WorldatWork. 1.993.

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID-CEO. Conciliación de la Vida Laboral y Familiar en las Empresas Madrileñas. Jornada sobre fórmulas y experiencias concretas. Diciembre de 2.003.

CONOLEY, M., NUGENT, M y HOW, M.:Flexible Benefits. Ed. Corner Publications Ltd. Londres, 1.993.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL. La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres. Sesión ordinaria del Pleno de 22 de octubre de 2.003.

CONYON, M. y FREEMAN, R.: Beneficios para la firma de la propiedad de acciones por parte de los trabajadores, artículo incluido en el libro Master en Gestión de Personas (2.003).

COVEY, S.: First Things, First. Simon & Schuster, Nueva York, 1,994.

CRAGGS, R.A.: Entering Global Markets. An Approach to Designing HR Programs and Policies. American Compensation Association & Global Remuneration Organisation. 1.997.

CRISPIN, G.: Bonus referral programs: do they work?. Itworld.com. Julio de 2.000.

CRUZ PALACIOS, J.M. y DELGADO PLANÁS, C.: Retención del talento y nuevos modelos retributivos. Revista Dirección y Progreso de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), número 179. Madrid, 2.001.

DAVIS, K., WILLIAM, B. y WERTHER, J.R.: Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill/Interamericana de México. México, 1.991.

DE CHARMS, R.: Personal Causation: The internal Effective Determinants of Behavior. Nueva York, Academic Press, 1.968.

DE LUIS, M.P, MARTÍNEZ, A., PÉREZ, M. Y VELA, M (del Departamento de Economía y Dirección de Empresas del Centro Politécnico Superior de la Universidad de Zaragoza): El conflicto trabajo-familia: un estudio empírico de factores familiares y laborales. Artículo publicado en la revista Capital Humano nº 175, de marzo de 2.004.

DECI, E.L.: Intrinsic Motivation, Nueva Cork, 1.975.

DECI, E.L., BETLY, G., KAHLE, J., ABRAMS, L. y PORAC, J.: When Trying to Win: Competition and Intrinsic Motivation, Personality and Social Psychology Bulletin, marzo de 1.981.

DELANY, K.: Competing in the 'race of talent'. PricewaterhouseCoopers.

DELGADO PLANÁS, C.: Cómo complementar la pensión de jubilación a través de la empresa. La previsión empresarial en España. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.. Madrid, 1.999.

DELGADO PLANÁS, C.: Mucho más que salario. La Compensación Total Flexible. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. Madrid, 2.002.

DELGADO PLANÁS, C. y PIN ARBOLEDAS, J.R.: ¡Págume como yo quiero! El uso inteligente de la retribución flexible para directivos, Ed. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U., Madrid, 2.000

DELGADO PLANÁS, C.: La “caja de herramientas” de la compensación total flexible. Artículo incluido en el libro Master en Gestión de Personas. Financial Times – Prentice Hall. 2.003.

DELGADO PLANÁS, C.: “Y saben aquel que diu”. Expansión & Empleo. Madrid, 2.002.

DICK, A. y BASU, K.: Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework. Journal Academy of Marketing Science, 1.994.

DONKIN, R.: Blood, Sweat and Tears: The evolution of work. Texere, 2.001.

EARLEY, P.C., WOJNAROSKI, P. y PREST, W.: Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. Journal of Applied Psychology, febrero de 1.987.

ENGELMANN, C.H. y ROESCH, R.C.: Managing Individual Performance. An Approach to Designing an Effective Performance Management System. WorldatWork. 1.996.

ESADE-CREADE: Work & Life Balance. 2.001.

EVANS, M.M.: Compensation Basics for HR Generalists. Understanding the Role of Pay in Human Resources Strategy. Building Blocks. WorldatWork. 1.995.

FABREGAT RODRÍGUEZ, V. y SETÓ PÀMIES, D.: ¿Cómo gestionar la lealtad del cliente interno? Un nuevo reto en la Dirección de Recursos Humanos. Capital Humano, nº 160, Noviembre de 2.002.

FAMILIES AND WORK INSTITUTE: Highlights of The National Study of the Changing Workforce. Executive Summary. Nº 3, 2.002.

FAMILIES AND WORK INSTITUTE: When Work Works: A Project on Workplace Effectiveness and Workplace Flexibility. 2.004.

FERNÁNDEZ, A.: El buen gobierno empresarial: ética, valores y buenas prácticas. Capital Humano nº 177, mayo 2.004.

FERNÁNDEZ GARCÍA-FRANCOS, A.: Conciliación trabajo y familia, ¿moda o necesidad?. Tribuna publicada en Expansión & Empleo correspondiente al 31 de julio y 1 de agosto de 2.004.

FILIPCZAK, B.: Can't Buy Me Love. Training, enero de 1.996.

FONTRODONA, J. y CARDONA, P.: La motivación humana. Nota técnica FHN 245. División de Investigación del IESE. Barcelona, 1.992.

FONTRODONA, J. y DE LOS SANTOS, J.: Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas. IESE.

FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA: Responsabilidad Social Empresarial. Informe Forética 2.002. Situación en España. 2.002.

GARRIGUES ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS y KCIN CONSULTING; Factbook Retribuciones. Aranzadi & Thomson, 2.002.

- GAUTIER, B. y VERVISCH, M-O.: Coaching Directivo para el Desarrollo Profesional de Personas y Equipos. Oyeron, 2.001.
- GENNAOUI, T. y REVUELTA, I.: Performance Shares: Una alternativa equilibrada a las opciones. Artículo publicado en la revista Capital Humano nº 179, julio – agosto de 2.004.
- GHORPADE, J. y EDGE, J.T.: Understanding Skill-Based Pay. An Approach to Disigning and Implementing an Effective Program. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.997.
- GLANZ, B.A.: CARE Packages for the Workplace –Dozens of Little Things You Can Do to Regenerate Spirit at Work. McGraw-Hill, 1.996.
- GOLEMAN, D.: What makes a leader. Harward Business Review; noviembre-diciembre.
- GOMEZ, S.: La incorporación de la mujer al Mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. Cátedra SEAT – IESE de Relaciones Laborales. IESE Business School. 2.003.
- GÓMEZ LLERA, G. y PIN ARBOLEDAS, J.R.: Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid, 1.998.
- GREENBERG, J. y ORNSTEIN, S.: High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory. Journal of Applied Psychology, mayo 1.983
- GREENBERG, J.: Equity and Workplace Status: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology, noviembre de 1.988.
- GREENHAUS, J: Increase Productivity with Work/Life Benefits. Workspan 03/02. Jim Greenhaus es Vicepresidente de marketing y ventas de National Payment Corp., en Tampa, Florida (EEUU).
- GUEST, D.E.: Perspectives on the Study of Work.Life Balance. ENOP Symposium, Paris, marzo 2.001.
- HALL, B.J.: Todo lo que necesita saber sobre las stock options, artículo incluido en la libro Harvard Business Review – La remuneración y los sistemas de incentivos (2.002).
- HANDEL, J.: Recognition. Pats on the Back Motivate Employees. Workspan 12/01.
- HARVARD MANAGEMENT UPDATE. Nine Steps Toward Creating a Great Workplace –Right Here, Right Now.1.999.
- HARVARD MANAGEMENT UPDATE: Employee Retention: What Managers Can Do.. 2.000.
- HAY, D.W.: Maximizing The Impact of Recognition. An Approach to Rewarding Employee Contributions. American Compensation Association. 1.998.
- HECKATHORN, L.R.: Strategic Outsourcing of Benefits Aministration. A framework for creating succesful outsourcing solutions. Building Blocks. WorldatWork. 2.000.
- HECKSCHER, C.: Blues de los cuellos blancos. Los cambios en las relaciones entre empleados y propietarios, Ediciones Apóstrofe, S.L. Barcelona, 1.996
- HELLER, G.H.: Unveiling Your Total Rewards Perspective to the World: An Approach to Effective Web Design. 2.001.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B.: The motivation to work. John Wiley & Sons, Inc.. Nueva York, 1.959.

HEWITT ASSOCIATES: Informe de Resultados de nuestro Análisis de Mercado sobre Sistemas de Compensación / Beneficios Flexibles. Febrero de 2.004.

HILGREN, J.S. y CHEATHAM, D.W.: Understanding Performance Measures. An Approach to Linking Rewards to the Achievement of Organizational Objectives. WorldatWork. 1.996.

HUDSON INSTITUTE / WALKER INFORMATION, "Commitment in The Workplace: The 1.999 Employee Relationship Report Benchmark Study"

HUETE, L.M. y DEBAIG, M.: Hacia un nuevo paradigma de gestión. Editorial McGraw-Hill-IESE. Madrid, 1.995.

HUETE, L.M.: Servicios & Beneficios. Ediciones Deusto, S.A., 1.997.

ISR: La Satisfacción de los Empleados en España 2.003.

ISR: Employee Satisfaction In The World's Largest Economies: Globalisation or Diversity? 2.001.

JACKSON, B.: Communicating Total Rewards Real Time. Workspan mayo de 2.003.

JORDAN, P.C.: Effects and Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment, Academy of Management Journal, junio de 1.986.

KNUDSEN, P.E.: Liderazgo: El gran tema entre los mejores entornos de trabajo en España. Artículo incluido en la revista Capital Humano nº 177, mayo 2.004.

KOHN, A.: ¿Por qué no pueden funcionar los planes de incentivos?. Harvard Business Review. La remuneración y los sistemas de incentivos. Ediciones Deusto, 2.002.

KOHN, A.: Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. Compensation & Benefits Review, Marzo / Abril, 1.998.

KORN / FERRY: Global Survey of Over 2.000 Executives. Los Ángeles, enero de 2.004.

KUHN, T.: La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica. México, 1.981.

LARA SANZ, M. y DELGADO PLANÁS, C.: La compensación total: una nueva frontera en la gestión de recursos humanos. Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), número 16. Madrid, 2.001.

LEENHARDT, V.: Les managers porteurs de sens. Insep Éditions. 1.992.

LEVERING, R.: "Employability" and Trust. Conference Board Meeting. Great Place to Work Institute. Chicago, 12 de septiembre de 1.996.

LEVISON, D.J.: The season of a man's life. Ballantine Books. Nueva York. 1.978.

LEVY-LEBOYER, C.: Evaluación de personal. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1.992.

LIFE & BENEFITS: Le Plans Cafeteria. Noviembre, 1.998.

LILLER ROGERS, S., LOHWATER, K.W. y HAGER, H.: Communicating Total Rewards. How-To Series. WorldatWork, 2.003.

LLADÓ, J.: Captar, atraer y retener...!parece fácil!. Directorio de Empresas de Servicios 2.002 de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Barcelona, 2.002.

LOCKE, E.A.: Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance, mayo de 1.989.

LÓPEZ, C.: Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona?. Artículo encontrado en www.gestiopolis.com

LÓPEZ PINTOR, R.: Sociología Industrial (2ª edición). Alianza Editorial. Madrid. 1.990.

LOUGH, D.A. y HOWE, C.J.: Business Basics for Compensation Professionals. Linking Pay to Financial Performance. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.996.

LOW, J. y COHEN KALAFUT, P.: La ventaja invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial. Ediciones Urano, 2.004.

LUCAS MARÍN, A.: Sociología para la empresa. McGraw-Hill / Interamericana de España. Madrid, 1.994.

LYMAN, A.: Building Trust in the Workplace. Melcum Publishing Ltd. 2.003.

MASLOW, A.: Motivation and personality. Harper & Row Publishers. Nueva York, 1.954. Editorial Sagitario, S.A.. Barcelona, 1.963.

MAYO, E.: The Human Problems of an Industrial Civilization (reprint edition). Editorial Ayer, Nueva Hampshire, 1.986.

MARQUARDT, E.P.: Designing Omnibus Stock Plans: An Approach to Awarding Incentives. 1.997.

McADAMS, J.L.: Premiar el desempeño. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1.998.

McCAFFERY, R.M. y HARVEY, R.A.: Employee Benefits Basics. Developing the Benefits Component of Total Rewards. Building Blocks. WorldatWorld, 1.993.

McCELLAND, D.C.: The Achieving Society. Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1.961.

McGREGOR, D.M.: The human side of enterprise. McGraw-Hill Kogakusha Ltd. Japón. 1.960.

MEEHAN, R.H.: Determining Compensation Costs: An Approach to Estimating and Analyzing Expense. 2.001.

MELENDO, T.: Las claves para la eficacia empresarial. Un reto para los empresarios españoles, Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1.990.

MILTRA, A., GUPTA, N. y JENKINS, JR., D.: The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises. Compensation & Benefits Review. Mayo / Junio, 1.995.

MISCOVICH, P.J.: The Knowledge Workplace. PricewaterhouseCoopers LLP.

MITRANI, A., MURRAY, M.D., y SUÁREZ DE PUGA, I.: Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, 1.992.

MORGAN, G.: Images of Organization. Thousand Oaks, California, 1.986.

NAVARRRO, E.: La guerra por el talento. Artículo publicado en areaRH.com. Mayo 2.002.

NELSON, B.: 1001 Formas de Recompensar a sus Empleados. Ediciones Gestión 2.000, S.A., 2.002.

PEÑA BAZTÁN, M.: La psicología y la empresa. Editorial Hispano Europea. 1.985.

OFFICE TEAM: Office of the Future 2.005. Abril, 2.000.

OLSEN, S. y DAWSON, D.: The Total Compensation Philosophy: New Guidelines for Compensation Committees. hr innovation. PricewaterhouseCoopers, LLP. 2.003.

- ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M.: De la motivación extrínseca a la automotivación.
- ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M.: La nueva gestión de los recursos humanos, Ediciones Gestión 200, S.A., AEDIPE Madrid, 1.995.
- OUCHI, W.: Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ediciones Orbis, S.A., Barcelona, 1.985.
- VERTON, B.B. y STEELE, M.T.: Designing Management Incentive Plans. An Approach to Developing a Short-Term Incentive Plan for Managers. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.977.
- PATTERSON, M.P.: Retirement Plan Basics. Selecting Programs That Support Organization Objectives. Building Blocks. WorldatWork. 1.997.
- PAULING, G.B.: Granting Stock Options: An Approach to Designing Long-Term Incentives for Employees. 1.996.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A.: Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal. Ediciones Rialp, S.A.. Madrid, 1.991.
- PÉREZ-MENÉNDEZ, M.: Nuevos desafíos en desempeño y compensación: alineando contribución y resultados. Artículo publicado en la revista Capital Humano nº 175, marzo de 2.004.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, J.R.: En busca de la excelencia. Ediciones Folio, S.A. Barcelona, 1.984.
- PFEFFER, J.: Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V. México, 1.996.
- PFEFFER, J.: Seis mitos peligrosos sobre el salario, en Harvard Business Review (2.000).
- PIN ARBOLEDAS, J.R.: Teorías de la organización y motivación humana, en LUCAS MARÍN, A.: Sociología para la empresa. McGraw-Hill / Iberoamericana de España. Madrid, 1.994.
- PIN ARBOLEDAS, J.R. y SUÁREZ RUZ, E.: Pedro Wasg, Caso FH 628, División de Investigación del IESE. Barcelona, 1.998.
- PFEFFER, J.: Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V. México, 1.996.
- PLANT, R.: La dirección del cambio en la empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1.991.
- POPPER, K.: El desarrollo del conocimiento científico. Piados. Buenos Aires, 1.967.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS: "Global HR Solutions: Flexible Benefits Survey – Key Findings". PricewaterhouseCoopers. 1.999.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS: Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España. 2.004.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS: Consenso Económico Tercer Trimestre 2.004.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS: La Comunicación del Plan de Compensación Flexible. Resultados Reales. Jornadas de la Asociación para el Progreso de la Dirección "Cómo hacer un Plan de Compensación Flexible. La Retribución a la Carta". Madrid, 27 de mayo de 2.004.
- PRITCHARD, R.D., CAMPBELL, K.M. y CAMPBELL, D.J.: Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation, Journal of Applied Psychology, febrero de 1.997.

PURUSHOTHAM, D.P. y WILSON, S.Y.: Building Pay Structures. An Approach to Establishing the Foundation for a Compensation Program. Building Blocks. WorldatWork. 1.998.

RICHARD, E.J.: Flexible Benefits, A How to Guide. International Foundation of Employee Benefit Plans, 1.998.

REPSHER EMERY, G.: Cash and prizes are yours...if the referral is right!. PostNewsweek Tech Media. 2.002.

REYNOLDS, C.: Compensating Globally Mobile Employees. Approaches to developing expatriate pay strategies for the evolving international corporation. WorldatWork. 1.995.

RIEDMANN, W.: Técnicas de dirección por ... Parainfo. Madrid, 1.981. En lo que concierne al trabajo interesa sobre todo el Capítulo 1, Management por motivación.

ROBBINS, S.P.: Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México, 1.999.

RODRÍGUEZ PORRAS, J.M.: El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto. Bilbao, 1.991.

ROETHLISBERGER, F.J. y DICKSON, W.J.: Management and the worker. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets, 1.939.

RUBINO, J.A.: Communicating Compensation Programs. An Approach to Providing Information to Employees. Building Blocks. WorldatWork, Az, 2.001.

RUCCI, A.J., KIRN, S.P. y QUINN, R.T.: The employee-customer-profit chain at Sears. Harvard Business Review, febrero de 1.998.

SANES, R. y LINEBERRY, J.L.: Implementing Flexible Benefits. An Approach to Facilitating Employee Choice. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.997.

SARRIES SANZ, L.: Sociología de las relaciones industriales en la sociedad posmoderna, Mira Editores. Madrid, 1.993

SCHLACHTMEYER, A.S. y WINFIELD, N.L.: Communicating Benefits Programs. An Approach to Providing Information to Employees. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.997.

SCHUSTER J. y ZINGHEIM, P.: The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance. Josey-Bass Publishers. San Francisco, CA, 1.992.

SHAW, D.G. y SCHNEIER, C.E.: Benchmarking Rewards Systems. An Approach to Identifying and Applying Best Practices to Facilitate Organizational Change. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.995.

SÉLLER, G.: Unveiling Your Total Rewards Perspective to the World. An Approach to Effective Web Design. Building Blocks. WorldatWork. 2.001.

SELZ, S.P. y HENEMAN, R.L.: Linking Pay to Performance. An Approach to Designing a Merit Pay Plan. Building Blocks. WorldatWork. 1.993.

SERINO, B.: Noncash Awards. Boost Sales Compensation Plans- Workspan, agosto de 2.002.

SHEA, D.F.: Mergers & Acquisitions. A Guide to Understanding the Employee Benefits Basics. Building Blocks. WorldatWork. 2.000.

SIMON, H.: Administrative behavior. The Free Press. Nueva York, 1.976.

SOLOMON, G., LACEY, D. y MARTENS, E.: Flexible risk benefits. Adding a new course to the menu. Actuarial Society of South Africa. Annual Convention, 1.996.

SOUZA-POZA, A. y SOUZA-POZA, A.A.: Well-being at work: a cross-national análisis of the levels and the determinants of job satisfaction. The Journal of Socio-Economics, noviembre de 2.000.

STEWART, T.A.: 'Because knowledge has become the single most important factor of production, managing intellectual assets has become the single most important task of business'.

TAYLOR, F.W.: Management Científico, Ediciones Orbis, S.A.. Madrid, 1.986.

THE CONFERENCE BOARD: HR Executive Review: Employee Recognition Plans. 1.999.

THE NATIONAL CENTER FOR EMPLOYEE OWNERSHIP: Model Equity Compensation Plans. Oakland, CA., 2.000.

THE NATIONAL SURVEY OF EAP & WORK FAMILY PROGRAMS, 1.994. Publicado en la revista WF de la EAPA.

TROPMAN, J.: The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System. Ed. Jossey-Bass. Estados Unidos, Abril, 2.001. Página 7.

TORRADO, C.: La gestión de la ética de las organizaciones. Capital Humano nº 153, marzo de 2.002.

TOWERS PERRIN: Reconnecting With Employees: Attracting, Retaining and Engaging Your Workforce. 2.004 European Talent Survey

TOWERS PERRIN: Managing Performance and Rewards in a Challenging Business Environment. TP Track. Agosto 2.003.

TOWERS PERRIN: Reward and Performance Management Challenges: Linking People and Results. Enero, 2.004.

TOWERS PERRIN: Perspectives sur les employés: Rendement et Rémunération. Canada, 2.003.

TOWERS PERRIN: Análisis de las tendencias de mercado sobre las políticas y prácticas de beneficios sociales en las empresas. 2.004.

UNIVERSITY OF SOUTH WALES: What are Family Friendly Work Practices?.

VALERO Y VICENTE, A. y LUCAS TOMÁS, J.L.: Política de empresa, Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona, 1.991.

VROOM, V.H. y DECI, E.L.: Motivación y alta dirección. Editorial Trillas. México, 1.979.

VROOM, V.H.: Work and motivation, John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, 1.964.

WILSON, T.B. y PHALEN, C.C.: Rewarding Group Performance. An Approach to Designing and Implementing Incentive Pay Programs. Building Blocks in Total Compensation. American Compensation Association. 1.997.

WORLDATWORK: What is total rewards. Para más información consultar www.worldatwork.org

WORLDATWORK: WorldatWork's 2.000-2.001-Total Salary Increase Budget Survey .

WORLDATWORK: Cash Bonuses. Four Ways to Attract, Retain and Motivate Employees, 2.003.

WORLDATWORK: Life at Work: Beyond Compensation and Benefits. 2.001

XYLO REPORT: Shifts in Work and Home Life Boundaries. November, 2.000.

YANG, V.: Personal communication. Spring, 1.999.

ZINGHEIM, P.K. y SCHUSTER, J.R.: Pay people right!. Breakthrough reward strategies to create great companies. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco, CA, 2.000.