

RETRIBUCIÓN TRANSPARENTE Y SU IMPACTO EN LAS MOTIVACIONES

Sandalio Gómez
Profesor Ordinario, IESE

En la era de la información y del conocimiento no hay espacio para los secretos ni siquiera el del sueldo. De nuevo, la empresa tiene que convertir un peligro latente en una oportunidad. ¿Cómo? Diseñando un sistema de retribución transparente y coherente, que contemple los tres planos que motivan a las personas: el material, el profesional y el de los valores.

Los códigos de buen gobierno apuntan cada vez más hacia la transparencia de las políticas salariales y proponen la creación de Comités de retribución y promoción que comuniquen las retribuciones de la alta dirección y de los consejeros. De nuevo se trata de conseguir que un peligro latente, como es el ocultismo total de muchas empresas, se convierta en una oportunidad. ¿Cómo? A través del diseño de un sistema de retribución con criterios profesionales guiado por una lógica interna que fortalezca el vínculo de identificación entre la empresa y sus empleados. Quizá convendría recordar que la comunicación del sistema de retribución es la herramienta más eficaz para trasladar las claves del funcionamiento de la empresa y los valores en que se apoya.

Hoy la empresa necesita más que nunca a personas que añadan valor, que aporten su "talento" y su ilusión en pos de una mejora continua. El sistema de retribución debe facilitar que se generalice una actitud de superación profesional, de creatividad permanente y de espíritu de innovación y riesgo, que son las características necesarias para cualquier aventura empresarial. La retribución debe ayudar y estar al servicio de la estrategia de negocio, de los objetivos y de la cultura que se pretenda implantar, y para eso es necesario contar con

un diseño y unas políticas claras y conocidas por todos.

¿Por qué preocupa la transparencia del sistema de retribución?

¿Preocupa de verdad que se conozcan los criterios, las razones y las reglas del juego en materia retributiva? Si es así, mala señal, lo más probable es que tengamos algo que ocultar, algo que no tiene una explicación lógica. Algo que, si llegara a conocerse (me refiero a conocer las políticas en un grado de concreción significativo, en ningún caso el detalle de la nómina) y hacerse público, llenaría de preocupación e incluso de sonrojo a algunas personas. La transparencia permite, por tanto, diseñar una política coherente y evitar que se tomen decisiones que no puedan justificarse de manera lógica aunque siempre podamos encontrar a alguien que no las comparta. Cuanto más se conozca la política, mejor se sabrá "a qué atenerse", tanto en el presente como en el futuro: *"Hasta que no hay un entendimiento, no hay una base real de motivación"*.

Entonces, ¿por qué ocultar esta valiosa información? La única explicación posible es que no se dispone de una política razonable y razonada capaz de explicar las diferencias, y por esa razón se evite por todos los medios que se conozcan públicamente las flagrantes injusticias que se cometen en la gestión de los salarios.

Cuando se invoca, como excusa, que es muy difícil que se entiendan las diferencias, se puede argumentar lo siguientes: es lógico que existan casos en los que no se acepten estas explicaciones, casi siempre serán los mediocres, y a éstos hay que marcarles una línea de superación para que alcancen lo que consideran justo, haciendo que se miren a sí mismos en vez de compararse con los demás y responder mejor a los requisitos de la empresa.

El avance más importante es conseguir que la empresa disponga de argumentos que soporten las decisiones que se toman. Ciertamente, las personas tenemos tendencia a creernos superiores a los demás, y por tanto a no aceptar que los compañeros ganen más, pero existen múltiples argumentos y razones que nos ayudarán a demostrar que no es cierto. Lo importante es que la empresa comunique esas razones, y si alguien no las acepta, se va automarginando fuera del sistema.

Resulta sorprendente comprobar cómo siendo la retribución, junto a la promoción, uno de los aspectos clave de la gestión de una empresa, se llegue a tratar de manera tan superficial y con tan poco rigor profesional. Contrataciones que se realizan a precios desorbitados (aunque sea pagando el doble de lo que ganan los que ya están realizando esa misma función en la empresa a plena satisfacción), *"por culpa de los precios de mercado"*, suele ser la justificación que más se aduce; incrementos salariales basados en la insistencia o presión del interesado (la política del *"quien no llora no mama"*); olvidos imperdonables de subidas a personas fieles y eficaces, que constituyen la columna vertebral de la empresa, que son incapaces de pedir un aumento de sueldo; o la conversión flagrante de la parte variable en un concepto fijo más, con todas las consecuencias que conlleva, son algunas de las prácticas que se producen con excesiva frecuencia y delatan la falta de unos objetivos claros y de unos mínimos principios de actuación que gobiernen la gestión de la retribución.

El sistema de la retribución se debe diseñar con profesionalidad, rigor y conocimiento de la empresa, apoyándose sobre una base sólida y utilizando criterios consistentes a todas las decisiones. Aun así, hay que admitir que no existe un sistema de retribución cien por cien objetivo, siem-

pre habrá subjetividad a la hora de aplicar esos principios a los casos concretos. Con un buen sistema de retribución, se habrá perdido, por lo menos, el subjetivismo de actual movidos por el capricho del momento o del mercado, sin guiarse por una norma que oriente las decisiones. Hay que ser capaz de convencer con argumentos solventes a cualquiera que desee saber por qué gana lo que gana y qué debe hacer para ganar más.

En contadas ocasiones se ofrece un razonamiento sólido y solvente que aborde la retribución en toda su dimensión. *“Las personas no trabajan para coleccionar dinero sino porque les gusta lo que hacen”*. Natu-

ralmente, es necesario recibir una compensación económica en contra-prestación a nuestro trabajo y rendimiento. Es lógico, justo, y nadie lo discute. Pero, además, importan otros muchos aspectos que no deben olvidarse, como por ejemplo: la solvencia de la empresa, el contenido de la tarea (¿se puede soportar mucho tiempo un trabajo a disgusto?), la atractividad del proyecto y el papel que se va a desempeñar en él, las posibilidades de desarrollo y progreso profesional, el ambiente de trabajo, el estilo de dirección, los valores que se practican, las posibilidades de conciliar el trabajo con la familia, etc.

La retribución y su impacto en los distintos planos de la motivación

En el diseño de un sistema de retribución conviene recordar tres planos que causan impacto en las motivaciones de las personas:

El plano material (motivación extrínseca): con demasiada frecuencia se da por supuesto que lo único relevante en materia retributiva es determinar la cantidad de dinero que hay que ofrecer a una persona para contratarla o retenerla.

Todos estos aspectos, además de la última línea de la nómina, influyen en la motivación de las personas.

En el caso de los altos ejecutivos, hemos asistido a una escalada en sus niveles de retribución fuera de toda lógica, bajo el pretexto de *“alinear los intereses de los ejecutivos con los intereses de los accionistas”*. La fórmula más conocida son los *bonus* y, sobre todo, las opciones sobre acciones. A mi juicio, se cae en un gran error de fondo. Los ejecutivos son los que tienen que armonizar los intereses de los accionistas con los de los empleados, con los clientes y con la sociedad en general. Si los confundimos sólo con una de las partes, será difícil que cumplan con su cometido y tomen decisiones que defiendan los legítimos intereses, de presente y de futuro, de todos los que participan en la empresa.

En las grandes empresas americanas, esta filosofía ha llevado a multiplicar por seis en ocho años la cantidad percibida por los ejecutivos en stock options. La realidad es que esta política sólo anima a los directivos a convertirse en simples mercenarios que se venden al mejor postor, sin que en el fondo la empresa signifique para ellos nada más que un paso adelante en su carrera por acumular poder y dinero. En los últimos años, por fortuna, apoyados en la experiencia, parece que ha amainado esta tendencia.

En este plano material existen tres dimensiones a considerar: el valor absoluto, es decir, la cantidad de dinero a pagar; el valor relativo, que se obtiene al comparar esa cantidad con la que perciben los demás: *“Si hay un fallo en el reparto, se erosiona la motivación; el esfuerzo y la recompensa deben ir ligados”*; y el valor de reconocimiento, que se transmite cuando se comunica un incremento de la retribución que supone una consideración y un reconocimiento a la labor que se está realizando. La cantidad absoluta, en principio satisfactoria, puede convertirse en insignificante

Resulta sorprendente comprobar cómo siendo la retribución, junto a la promoción, uno de los aspectos clave de la gestión de una empresa, se llegue a tratar de manera tan superficial y con tan poco rigor profesional.

Efectivamente, el nivel salarial —la cantidad de dinero a cobrar— tiene mucha fuerza, tanta, que suele ocultar otros aspectos de gran relevancia. *“En definitiva —se acaba sentenciando cuando nos cuestionamos sobre los motivos por los que trabajamos—, siempre se trabaja por dinero”*.

La reflexión de fondo en la que se apoya este enfoque tan simplista es que la motivación extrínseca —la motivación material— es la más poderosa e influyente en la actuación y en la decisión de la persona.

Por supuesto, la retribución debe dar respuestas en este plano, pero no puede limitarse a él porque podría-

En el diseño de un sistema de retribución conviene recordar tres planos que causan impacto en las motivaciones de las personas: el plano material, el plano profesional y el plano cultural.

cuando se compara con la retribución de los que hacen el mismo o similar trabajo.

El plano profesional (motivación intrínseca). El plano profesional es el primer campo de la motivación intrínseca, ya que permite desarrollar las capacidades profesionales. En este plano se relaciona la retribución con el modelo de estructura profesional que la empresa haya elegido, de manera que, a medida que se recorre esa estructura y se cumplen los requisitos previstos, la retribución va creciendo en consonancia. La retribución, en este sentido, se limita a asignar cifras en el cuadro profesional que se haya dibujado de manera que las personas pueden conocer fácilmente los requisitos que deben reunir para avanzar en la propia carrera profesional y, en consecuencia, mejorar su retribución. No hay que olvidar que a la cantidad absoluta que se establece en un inicio hay que dotarle de un recorrido profesional de la persona si se pretende que no se desvirtúe con el paso del tiempo.

El plano de los valores (motivación transitiva). En este plano, la persona se plantea las razones y el sentido del trabajo y se identifica con la misión asignada. La empresa establece una serie de criterios de justicia, ya sea conmutativa (la relación entre la retribución y el trabajo que se desempeña) o distributiva (la relación

entre lo que gana uno en comparación con los demás). Si no existe justicia, será difícil que crezca la identificación con los valores de la empresa.

En este plano se alienta la ilusión, el entusiasmo en el trabajo, porque se favorece el alineamiento con la estrategia, los objetivos y los valores de la empresa, y se actúa en consecuencia. En esta situación, las personas pueden incluso aceptar un ajuste en sus retribuciones, si la situación de la empresa lo requiere, e incluso podrían llegar a motivarse aún más con el propósito de arrimar el hombro para salir de esa crisis pero lo que no comprenderían, ni aceptarían, es una injusticia manifiesta y sostenida en el tiempo: la falta de coherencia y ejemplaridad de la dirección o el que no se valore y se premie el valor de las aportaciones personales de cada uno o que se engañe presentando una realidad falsa con promesas eternas incumplidas.

El dinero debe servir exclusivamente para no desmotivar, para estar concentrado en lo que se está haciendo, sin pensar si se va a tener suficiente o no para cubrir los gastos, pero no para motivar de forma positiva. Cuando más motivado se trabaja, es cuando se olvida el dinero que se va a cobrar a final de mes (se encuentra razonable y justo desde un principio) y se trabaja por convicción, por responsabilidad y por lealtad con

uno mismo y con los demás. Si se quiere motivar, ilusionar e incluso apasionar a un equipo, hay que emplear otras armas: escuchar y respetar de verdad a las personas que te rodean, darles ejemplo, contar con ellas, ayudarlas a mejorar e implicarlas en la misión de la empresa... y ser justo en la retribución que les asigne según los criterios que se hayan establecido, que deben ser conocidos por todos.

Los accionistas, empleados, y la Sociedad en general, demandan una mayor transparencia de las retribuciones. Esta petición no tiene marcha atrás. Resulta aconsejable disponer de un sistema que refleje las dimensiones mencionadas: una base conceptual y unos principios que puedan explicarse sin miedo, en coherencia con la estrategia de negocio, con los objetivos y con unos valores, sin dejarse llevar a ciegas por lo que dicta el mercado.

Se debe ser capaces de argumentar soluciones que puedan motivar a las personas que aportan valor (personas con "talento") en vez de políticas que favorezcan la mediocridad. Un sistema de retribución deficiente puede enterrar "talento" y enfriar la entrega. En cambio, un buen sistema podría descubrir y alentar el trabajo bien hecho, la superación profesional, los resultados y la identificación con la misión a desempeñar.

De esta forma, la transparencia del sistema de retribución no sólo no genera ninguna preocupación, sino que transmite a los empleados un horizonte profesional, los requisitos para recorrerlo, los aspectos reales que valora y premia, y al mismo tiempo, tiene en cuenta las exigencias y necesidades de la empresa.

Hay que resaltar que los principios, las reglas del juego que la soportan y los valores, son los que, en definitiva, acaban configurando la cultura de la empresa y contribuyen a crear una conciencia social en la que no figure sólo el plano material, el plano del tener, sino que se incorpore la aportación del plano profesional y del plano de los valores en las motivaciones de las personas. ■