

Sistemas de retribución: ¿coste o inversión?

Los sistemas actuales de retribución y compensación que implantan las empresas presentan una doble vertiente. Por una parte, se basan en adecuar la retribución al desempeño de los empleados mediante el reconocimiento de la involuación de éstos en el éxito de las compañías. Por otra parte, los sistemas permiten que los empleados adapten sus retribuciones a las necesidades personales que se plantean, determinando un coste total para la empresa que el empleado destina a los elementos de beneficios sociales que mejor le convengan en cada momento.

Premiar a los mejores, a los que derrochan capacidad, talento y habilidad. Esa es la máxima que se impone en el tejido empresarial. No importa tanto el sistema de retribución que se imponga a los empleados de una compañía como el alcanzar su motivación para que rindan al máximo, pero en ese proceso, unos lo harán mejor que otros y es aquí donde radica el eje de la estrategia empresarial. "Las ventajas son claras en el momento en que tenemos bien medidos los indicadores de la retribución variable que son los que obedecen a las líneas generales de objetivos mínimos de la empresa y los que inciden en las capacidades de cada uno de los empleados -afirma **Joan Daura**, de la consultora **PriceWaterhouseCoopers**-. Si esto no es así y nos encontramos que los indicadores personales están muy alejados de las responsabilidades que se tienen, el sistema tan solo traerá desventajas. Es muy importante asignar correctamente los indicadores adecuados a las retribuciones variables".

En IBM pasaron de un sistema de evaluación del desempeño, basado en objetivos individuales ligados a la actividad concreta de los trabajadores con resultados cuantificables e independientes de los objetivos marcados por la compañía, a la cultura de alto rendimiento. El fin era conseguir que cada empleado "se sintiera lo más cómodo posible en la empresa para aportar el máximo de sus capacidades. En cierta forma, el sistema que implantamos incitó a nuestros empleados a competir entre ellos pero en esto consiste la cultura

de alto rendimiento que reconoce a los que más contribuyen, alentando al resto para que aporte lo mejor de sí mismo", explica **Miguel Angel Seijo**, director de Compensación y Beneficios para España de **IBM**.

Este nuevo enfoque que implantó la multinacional supuso un salto cualitativo en la cultura de alto rendimiento que implicaba, por una parte, una mayor innovación empresarial y, por otra, incrementar la confianza y la responsabilidad en las relaciones entre los trabajadores, lo que obligó a los directores de área "no sólo a permane-

buenos pero también a los que menos contribuyen, porque mientras la legislación laboral no lo permita no se podrá rescindir el contrato a los trabajadores por malos rendimientos.

Antes la retribución se traducía en una paga variable que estaba ligada a los resultados obtenidos por la multinacional y a la unidad de negocio con independencia del rendimiento individual, lo que antiguamente se conocía como paga de beneficios. Ahora el sistema ha pasado a denominarse *Performance Bonus*, un concepto que combina el presupuesto basado en los resultados corporativos y de cada unidad de negocio con la evaluación por desempeño individual que se aplica a todos los empleados excepto a los comerciales. La valoración de esta porción de retribución, dependiente de la evaluación por desempeño que contempla cuatro niveles según objetivos, se atribuye exclusivamente a los directivos de cada unidad de negocio. "Queremos que nuestros directivos se impliquen porque así lo reconocerán los empleados. La valoración es privada y no es sólo cuantitativa, también se hace

La retribución se ha sofisticado acorde con el cambio social que ha pasado de cubrir las necesidades más prioritarias a conceder más importancia a cuestiones de estatus e identidad

cer atentos a lo que hacían los empleados sino también al modo en que lo ejecutaban".

En IBM esperan que el proceso de implantación de este sistema pueda materializarse globalmente en 2005. Inicialmente los objetivos estaban ligados al trabajador, pero "esto no se correspondía con la estrategia planteada por la empresa, por lo cual hubo que alinear los objetivos individuales con la estrategia de la misma. De igual modo aumentamos el poder de decisión de los directores restando responsabilidad a los de las divisiones. En definitiva, se trata de profundizar en la diferenciación. Esto supone reconocer a los

cualitativa por lo que el director aporta un tinte de subjetividad pero contrastado. El director deberá responsabilizarse de las acciones que tome de cara a sus empleados", añade Seijo. La implantación del nuevo programa retributivo tropezó en España con la oposición del comité de empresa por lo que se ofreció en bases voluntarias con unas compensaciones que en estos momentos han alcanzado una aceptación del 94%.

La gestión del talento

Cada vez existe una mayor competitividad entre los empleados de la empresa porque existe una

¿Cuáles son las claves para lograr el éxito en un sistema de retribución?

Miguel Angel Seijo,

director de Compensación y Beneficios para España y Portugal de IBM

Todo sistema de retribución para resultar exitoso dependerá de cada uno de los empleados de la empresa. Hay que evitar el acomodo de los trabajadores y optimizar el presupuesto salarial que siempre resulta ser escaso. Esto supondrá afianzar la confianza en los directores que deben adoptar la responsabilidad de evaluar a los trabajadores que tienen a su cargo y por supuesto, lograr una mayor responsabilidad de los empleados ateniéndose como es nuestro caso, a obtener un mayor o un menor salario en función de la evaluación por desempeño. En IBM hemos implantado un cambio cultural que esperamos completar el próximo año.



Ramón Prat,

director de Compensación y Beneficios Corporativo de Ficosa Internacional

Sólo podemos esperar el éxito en la implantación de sistemas de compensación si somos consecuentes con el modelo sistémico de gestión de recursos humanos. Con ello quiero decir, que la clave está en el diseño de sistemas retributivos conscientes de su impacto en el resto de áreas de RR HH (desarrollo de recursos humanos, selección, evaluación, seguridad y salud, comunicación, etc.) Otro aspecto fundamental es que todas las herramientas de compensación se diseñen de forma alineada con la estrategia del negocio y teniendo en cuenta las características y necesidades de los empleados.

Francisco Gafforio,

gerente corporativo de RR HH de Grupo Agbar

En mi opinión tres son las claves del éxito: la comprensión, la conexión y la imparcialidad del programa: que las pautas del rendimiento sean fácilmente explicables, que estén clara y directamente relacionadas con el éxito y la estrategia del negocio y que sean percibidas como realistas e imparciales.

La ventaja del programa de retribución variable es que permite describir claramente cómo cada empleado contribuye a los resultados de su Unidad de Negocio, tanto desde el punto de vista del "qué" (logro de objetivos cuantitativos o de negocio) como del "cómo" (objetivos de carácter cualitativos o personales).



mayor comunicación entre los mismos. Este hecho incrementa las tentativas de cambio de trabajo y por lo tanto, el papel de los directivos de área a retener el talento, lo que se complica aún más con la globalización. "El panorama social es tan cambiante que hace que la gestión de recursos humanos se haga más compleja -explica **Manuel Montecelos**, asociado de **Garrigues Abogados y Asesores Tributarios**- y eso afecta a nuestra forma de trabajo. Lo mismo sucede con la tecnología, los cambios societarios que tienden a la mezcla de culturas empresariales o al valor creciente que está adquiriendo el intangible, es decir, la calidad de vida. Todo este conglomerado de factores hace que recurramos a la motivación como instrumento de atracción empresarial con el añadido de que el ciclo vital no se corresponde con el ciclo laboral".

Este entorno que describe Montecelos supondrá una evaluación de la fuerza de trabajo para adecuar los sistemas retributivos en función de los trabajadores. A este respecto, recomienda varias cuestiones: localizar cuáles son los talentos críticos para la consecución de la estrategia organizativa y aquellos empleados que dispongan de las capacidades necesarias para alcanzar el éxito empresarial; plantearse si se está sacando provecho al capital humano, el tiempo que interesa retenerlos y motivarlos así como la posibilidad de ofrecer intangibles a los directivos más allá de una carrera en la empresa.

La gestión del talento se perfila como el gran instrumento de reconocimiento. Así, en el caso de la compensación flexible, intervienen factores como la estrategia y la cultura organizativa que deben comunicarse al trabajador en el caso de que hubiera cambios. El objetivo es "conseguir esa fidelidad que todos los empresarios

añoran y que puede venir dada por una conciliación laboral y flexible para el empleado y por una calidad en su trabajo que implique una mayor responsabilidad de éste para que se sientan parte activa en la empresa. No basta con decirles hasta donde hay que llegar, también hay que informarles de cómo alcanzar la meta".

El componente de movilidad internacional a pesar de su importancia es considerado como uno de los incentivos económicos al que las empresas prestan poca atención, a pesar de que afecte a algún 'talento'. Hay que desarrollar el concepto de carrera internacional y la recuperación del retorno. Si una empresa opta por este incentivo hay que retribuirlo adecuadamente porque si logramos que sea atractivo, abarataremos la expatriación de los directivos. Antiguamente se pagaba a los trabajadores por marcharse; ahora podemos hacerlo con uno pero no con varios. Además cuando vuelva el directivo de la empresa a nuestro país habrá que plantearse, cómo se le va a incorporar, en qué puesto y con qué salario, ya que se habrá acostumbrado a cobrar incentivos extras". Evitar la insatisfacción del expatriado; racionalizar su percepción ya que no sólo es comparable el coste de vida, también deben considerarse pluses que sus hijos asistan a colegios de pago o el que su cónyuge pueda abandonar temporal o definitivamente su puesto de trabajo entre otros; incorporar el valor añadido por trabajar en un país distinto así como incentivos fiscales para enviar y atraer trabajadores del extranjero son algunas de las sugerencias de este despacho.

Atraer y retener: conceptos distintos para colectivos diferentes

La gestión del talento siempre ha sido una preocupación de las empresas, grandes y pequeñas. Esta gestión que presupone el conocimiento de la política laboral y estratégica empresarial debe guiarse por prestar atención a los indicadores que nos ayudarán a atraer a los nuevos profesionales así como a retener a los más estables en la empresa. Así lo constata un estudio realizado, en 2001 entre cincuenta grandes empresas de la economía española, por la consultora de Recursos Humanos, Towers Perrin que concluía que los factores más persuasivos para atraer a los nuevos profesionales a la hora de incorporarse a una compañía eran, en este orden: el salario, la imagen de la empresa y las oportunidades de desarrollo. A diferencia de los factores que sirven para retener a los empleados, las compañías



Gregorio del Campo Silva, director de Desarrollo Directivo del Grupo Endesa

El gran reto que tiene planteado Endesa en materia de directivos es aportar una visión global a la retribución. Queremos difundir la idea de que la retribución no debe concebirse como un elemento local sino como una filosofía que genere cultura común de empresa donde las personas se sientan integradas. Nuestra filosofía es ir progresivamente hacia una retribución más personalizada en la que el eje fundamental sea el mérito individual y donde los mayores esfuerzos, las mejores capacidades y el mayor potencial sea los elementos básicos para que las personas prosperen dentro de nuestra organización y lógicamente, en materia retributiva.



Enrique Fontecha, director del departamento de RR HH de Universal Mediterránea Resort

Para garantizar el éxito en el diseño y la implantación de un sistema propio de retribución y compensación, el condicionante básico prioritario es la implicación y compromiso de la Dirección General y de todos los miembros del Comité de dirección. A ello añadiría, la inclusión de las políticas de retribución y compensación en el engranaje del sistema integral de gestión por competencias de recursos humanos. La gestión de la compensación es un elemento más de la gestión de los recursos humanos de la Compañía y como tal, debe facilitar la consecución de los objetivos globales del plan de RR HH.



Luis Nieto, director corporativo de Gestión de RR HH de Grupo Unión Fenosa

Hemos pasado de disponer de un sistema de retribución ordinaria y fija a un sistema que incluye retribución variable de forma general. De forma adicional, el personal directivo se beneficia de bonos en función del cumplimiento de objetivos marcados en el plan de negocio. Su implantación se llevó a cabo durante varios años incluyendo su incorporación en los convenios colectivos. La eficacia a corto y medio plazo del nuevo sistema de retribución se ha conseguido "teniendo en cuenta el modelo de gestión global de recursos humanos, una importante racionalización de las organizaciones y una mayor involucración de los empleados en la marcha de la empresa".



Recomendaciones en la concesión de incentivos económicos

- **Retribución fija.**
- **Retribución variable a corto plazo (bono anual).** Se cae en el error de darla por supuesta. Hay que graduarla progresivamente. Resulta poco competitiva.
- **Retribución variable a medio plazo.** Resulta muy útil para alinear los objetivos de la empresa con los objetivos del trabajador. Tiene beneficios fiscales. Poco a poco se va implantando más en las empresas españolas.
- **Planes de Previsión Social (jubilación).** Sustitutivo o complementario no supone motivación pero se fideliza al empleado.
- **Retribución en especie.** Sustitutiva o complementaria. Coches, seguro médico, bonos comida, vacaciones, etc.
- **Retribuciones basadas en acciones.** Es un instrumento útil si la Bolsa atraviesa un buen momento. Evitar sobre todo que el colectivo que lo recibe se burocratice.

Según las recomendaciones de la UE, la participación debe ser voluntaria y extensible a todos los trabajadores; debe existir claridad y transparencia en la creación y gestión de los planes; vocación de permanencia de los planes; distinción entre sueldos y salarios e ingresos derivados de los planes de participación financiera así como compatibilidad con la movilidad entre países tanto para empresas como trabajadores.

- **Movilidad internacional.** Pocas veces la empresa ha prestado la atención debida a este incentivo. Si se aplica, debe reflexionarse sobre dónde, cómo y cuándo se va a incorporar a ese empleado que ha cobrado en función de ese nuevo puesto en el extranjero.

Garrigues Abogados
y Asesores Tributarios

te el considerar la estrategia global de la empresa. No olvidemos que las compensaciones reflejan el retorno del valor añadido que aporta cada uno. Así pues la compensación debe considerar esos elementos si queremos que nuestra empresa sea más competitiva al añadir más valor al mercado”.

De las encuestas de clima realizadas en los últimos años por la consultora Towers Perrin se desprende que entre los elementos de compensación que adquieren más relevancia entre el personal empresarial son los relacionados con el tiempo libre. A este respecto el estudio de esta consultora, mencionado anteriormente, constata que las empresas están muy preocupadas en alcanzar el equilibrio de la vida profesional y laboral de sus empleados. Así casi el 50% de las empresas consultadas ofrecían ya a su personal flexibilidad de horario, el 30% daba el visto bueno a la reducción de horas laborales, el 10% permitía el periodo sabático, mientras que el 10% fomentaba el teletrabajo entre sus empleados. Otro tipo de medidas relacionadas con la asistencia personal, dirigidas a facilitar los cuidados familiares y las gestiones personales presentaban una aplicación más reducida. Sólo una de cada tres empresas ofrecía ayudas a sus empleados para servicios de asesoría legal y fiscal, gimnasio y *counseling* o apoyo personal; un 9% tenía puesto en marcha algún tipo de ayuda para el cuidado de los hijos (guardería, actividades de verano) y ninguna disponía de ayudas para el cuidado de mayores, dependientes de sus empleados.

Sistemas de retribución creativos

“Los sistemas de retribución deben convertirse en menús a la carta donde los trabajadores de la empresa elijan lo que más les conviene. Hay que ser creativos ya que se trata estimar un salario

encuestadas valoraron las posibilidades de promoción y el proyecto de la empresa, por encima del salario y de la estabilidad laboral.

Estimular y retener a los mejores se perfiló como la prioridad de muchas empresas, política que constatan otros muchos estudios, en términos de retribución. Detrás se sitúan otras cuestiones como la mejora de la equidad interna, la competitividad externa o la fidelización del personal directivo. Dicho informe apuntaba ya hacia “un boom de los programas de identificación y desarrollo de empleados con alto potencial. Estos programas funcionan desde hace más de un año en una de cada dos empresas participantes y están basados en el desarrollo individualizado (*coaching*, *mentoring*) de empleados susceptibles de ocupar puestos clave en la organización. Entre las empresas con mejores resultados en el último año, estos programas se suelen completar con unas condiciones específicas de retribución, con el fin de aumentar la vinculación de los participantes con el proyecto a medio plazo”.

Bajo este objetivo, el papel de los profesionales del departamento de Recursos Humanos en la organización se hace imprescindible el tener que “enfrentarse a tres grandes retos. El primero, atraer a empleados con talento de una nueva generación que tiene una concepción distinta del trabajo, de la organización, en incluso del mundo. El segundo, retener a un colectivo de trabajadores “en emancipación”, con expectativas y planes de vida muy distintos, y por último ayudar a sus empleados a convivir con naturalidad y sin estrés en un entorno laboral más exigente y ambiguo que requiere un continuo aprendizaje y una gran flexibilidad”, explica Juan Carlos Olabarrieta, socio director de Towers Perrin en dicho informe.

La compensación: herramienta de orientación empresarial

Para retener el talento empresarial no hay un sistema único de retribución pero ha de ser por encima de todo un sistema que “se adapte a las necesidades del empleado y que reconozca sus méritos tanto a corto como a medio plazo. Además es muy importante potenciar los intangibles que posee cada organización y que no son retribución de forma directa pero sí de forma indirecta”, asegura Daura, de PWC. Así como el primer salario y la marca e imagen de la empresa se imponen como factores determinantes en el

momento de incorporar nuevos profesionales a las empresas, dichos atributos pierden protagonismo a la hora de fidelizar al personal frente a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del proyecto empresarial. “Un entorno que facilite el desarrollo de una vocación y respete las diferencias individuales es la mejor fórmula para atraer y retener a los mejores profesionales -afirma Olabarrieta-. La política de compensación, por tanto, deberá combinar elementos que faciliten su proyecto de vida y no únicamente su planteamiento profesional”.

Con la retribución flexible nos adecuamos a lo que quiere el personal, lo fidelizamos y simultáneamente optimizamos su salario

La compensación se presenta por tanto como una herramienta estratégica para orientar el esfuerzo de los empleados hacia los objetivos de la empresa pero debe ajustarse a la naturaleza y el impacto de cada colectivo ya sean directivos, mandos, técnicos cualificados, comerciales, etc. En opinión de Daura a la hora de implantar un sistema de retribución “resulta determinan-

que resulte más motivador y de esta forma, con la retribución flexible nos adecuamos a lo que quiere el personal, lo fidelizamos y simultáneamente optimizamos su salario. Hay que tener en cuenta que la flexibilidad no se trata sólo de cambiar dinero por necesidades sino las necesidades entre sí. Por eso, los paquetes de retribución se ajustan más a las ventajitas fiscales”, apunta Montecelos. Pero su implantación no está exenta de problemas. En el diseño del nuevo sistema de retribución conviene analizar con detalle las implicaciones fiscales y laborales de ese momento pero

que habrá que modificar anualmente si se producen cambios en las leyes y reflexionar sobre el colectivo al que ofrecemos la retribución flexible, siempre en atención al tipo de necesidades que presentan. Según este asociado si no queremos que la implantación del sistema de retribución tenga un coste administrativo, “todos los sistemas deben estar automatizados para que el empleado pueda gestionarlos por sí mismo. Hay que plantearse qué es lo que tenemos, qué es lo que quieren los empleados, qué objetos perseguimos, si será segmentable por colectivos y productos y cómo encaja en los sistemas de nóminas que tenemos implantados en la actualidad”. En las distintas subfases de la implantación previa al funcionamiento, recomienda identificar los provee-

dos que habrá que modificar anualmente si se producen cambios en las leyes y reflexionar sobre el colectivo al que ofrecemos la retribución flexible, siempre en atención al tipo de necesidades que presentan. Según este asociado si no queremos que la implantación del sistema de retribución tenga un coste administrativo, “todos los sistemas deben estar automatizados para que el empleado pueda gestionarlos por sí mismo. Hay que plantearse qué es lo que tenemos, qué es lo que quieren los empleados, qué objetos perseguimos, si será segmentable por colectivos y productos y cómo encaja en los sistemas de nóminas que tenemos implantados en la actualidad”. En las distintas subfases de la implantación previa al funcionamiento, recomienda identificar los provee-



dores, obtener descuentos y desarrollar una gran labor de documentación sobre las necesidades que ha seleccionado el trabajador cuyo plazo ideal de tiempo se sitúa entre tres y seis meses.

Sin embargo **Gregorio del Campo**, director de Desarrollo Directivo del **Grupo Endesa** prefiere considerar el sistema de retribución más como una inversión que como un gasto que impacta en la cuenta de resultados, y señala que “actualmente, la retribución se ha sofisticado acorde con el cambio que ha experimentado la sociedad que ha pasado de cubrir sus necesidades más prioritarias a conceder más importancia a cuestiones de estatus e identidad”. Desde esta perspectiva, la filosofía de este Grupo empresarial pasa por adaptarse progresivamente hacia una retribución más personalizada en la que el eje fundamental sea “el mérito individual, los mayores esfuerzos, las mejores capacidades y el mayor potencial como elementos básicos para que las personas prosperen dentro de nuestra organización y por ende, en materia retributiva. El mérito es el eje fundamental sobre el que radica nuestra política individualizada”.

La retribución en Endesa se compone de la evolución de la retribución fija, basada en factores de mérito como el desempeño de la persona, el potencial y la consecución o no de objetivos. Una serie de parámetros que hacen que la retribución aumente en mayor grado en aquellas personas que aportan mayor valía. “En la parte de retribución variable son muy importantes los resultados obtenidos -afirma Del Campo- es decir, no nos engañemos que nuestra empresa tiene que estar orientada a conseguir un rendimiento de cara al accionista y nuestra orientación retributiva con retribución variable va orientada a involucrar a los directivos con los resultados del negocio y, por tanto, en la mejora del rendimiento de la empresa. Estos dos aspectos son muy importantes y es donde estamos. Estamos encaminándonos hacia todo el planteamiento de retribución flexible en el sentido de optimizar el paquete de los directivos y también de individualizarlo y adaptarlo a las características de los mismos”.

Flexibilidad en la implantación de los sistemas

Para retener a los mejores, en el Grupo Endesa se aplicó un modelo de identificación y tratamiento del talento directivo a partir de programas de intercambio directivo, un modelo de formación directiva y planes de desarrollo individual. “Nuestro concepto de retribución es evolutivo respecto a otras organizaciones. Aunque tengamos referencias de otros mercados no se garan-

tiza la retribución por niveles”, sostiene Del Campo quien comenta que entre las grandes dificultades que se han encontrado para implantar un sistema de retribución global ha sido la gran diversidad de culturas que coexisten en Endesa como consecuencia de la fusión que experimentó. A este respecto, Daura señala que la etapa de implantación del sistema de retribución dependerá de “lo que estemos cambiando del sistema y de la flexibilidad de las estructuras retributivas anteriores porque lo que sí es importante es que los cambios afecten de forma positiva al reconocimiento del valor que aporta cada uno a la organización de la que forma parte”. Para que el sistema resulte exitoso, este directivo aconseja

rigor en su aplicación y flexibilidad para corregirlo en la medida en que no se cumplan los objetivos predefinidos.

En 2001 Ficosa Internacional no disponía de sistemas retributivos estandarizados ni corporativos y la gestión de las retribuciones era mayoritariamente intuitiva. Fue en 2002 cuando se implantó un sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos y valores. Compensación y Beneficios diseñó e implantó un proceso de incrementos salariales al mérito en todos los países basado en la evaluación por desempeño, lo que significó “crear las estructuras salariales de cada país, basándonos en los mismos niveles o bandas para facilitar la gestión global -explica **Ramón Prat**, director de Compensación y Beneficios Corporativos de **Ficosa Internacional**-. Ese mismo año implantamos un sistema de retribución variable para directivos y técnicos basado en objetivos multinivel (individuales, unidad de negocio, división y corporación). Los objetivos individuales provienen de la ED con el objetivo de impulsar la herramienta de evaluación del desempeño”. Asimismo se implantó un sistema de compensación flexible utilizando como productos la asistencia sanitaria y los vales de comida que esperan incrementar en número a medio plazo.

Para medir los objetivos de negocio por unidad, división y corporación de Ficosa Internacional utilizan el EBIT, la generación de *cash* y un indicador de calidad. Los objetivos individuales provienen de la evaluación del desempeño y obviamente son diferentes para cada empleado. En cuanto a los sistemas de *GoalSharing* (participación en

objetivos colectivos) que en estos momentos están implementando en las plantas productivas, los indicadores pueden variar en función de las necesidades y mejora de cada centro. No obstante los indicadores más utilizados son la eficiencia productiva, la calidad a cliente, el *scrap*, el retrabajo, el absentismo, etc. La dificultad de esta compañía en la implantación del sistema de retribución variable radicó en conseguir “una comunicación óptima y la formación necesaria de todos los partícipes y *managers*, pero la complejidad principal es que todas las herramientas de compensación que se han diseñado en la compañía tienen un impacto importante en el resto de políticas de RR HH”. En estos momentos están

La compensación se presenta como una herramienta estratégica para orientar el esfuerzo de los empleados hacia los objetivos de la empresa pero debe ajustarse a cada colectivo

implementando en Ficosa Internacional el cuadro de mando de RR HH en el cuál se valoraran aspectos como la correlación entre el coste de la retribución variable y los resultados de negocio. “Otros aspectos importantes para poder observar la eficacia de los sistemas retributivos consistirá en relacionar éstos con indicadores de rotación de personal clave y de potencial”.

Integración de RR HH con las políticas retributivas

En el caso de **Universal Mediterránea Resort**, empresa que gestiona el parque de Ocio Port Aventura, cuenta con un sistema de retribución variable para el equipo directivo y los mandos intermedios, basado tanto en el nivel de consecución de los objetivos comunes de compañía y funcionales así como en el nivel de desempeño de las competencias personales clave. Dicho sistema de retribución variable hace uso de dos herramientas propias de gestión de recursos humanos: GO (gestión de objetivos) y GA (gestión de la actuación) herramienta de la compañía para la gestión del desempeño. Para **Enrique Fontecha**, director del departamento de RR HH de esta compañía, el sistema de gestión de recursos humanos es uno de los aspectos fundamentales en la estrategia de la empresa que condiciona al resto de las divisiones. “Creemos que para que la empresa y nuestros empleados marchemos en una sola dirección, las políticas de recursos humanos, y entre ellas las de compensación, deben de estar integradas y ser coherentes con los objetivos y estrategias del plan de negocio de la compañía. La práctica en la empresa de un sistema de dirección orientado a las personas y a los recursos humanos es un intangible muy valioso ya que incide de forma directa en los resultados actuales y va a condicionar, sin ninguna duda, los futuros”, apunta Fontecha, quien añade que el propósito de la política salarial de la compañía es que sea “adecuada a la estrategia de la compañía, consecuente con el proceso de crecimiento y expansión de nuestra organización, coherente con el entorno, consistente con la filosofía de recursos humanos y sistematizada en su aplicación”. En esta compañía tienen claro que una buena práctica retributiva ayudará a retener a las personas cualificadas y consideradas esenciales en su negocio. “Queremos un sistema de retribución que contemple los resultados alcanzados por el equipo y que anime a que las personas amplíen sus capacidades y estén dispuestas a aplicarlas en la empresa” ■

redaccion@staffempresarial.com

