

Estudio de Retribuciones 2002



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Casp, 58, Pral.
08010 Barcelona (España)

Teléfono (+34) 93 301 01 62

Fax (+34) 93 301 31 41

E-mail: gpi@ode.es

Visítenos en
www.ode.es

Newsletter RR.HH. es una publicación trimestral gratuita para los suscriptores del Estudio de Retribuciones, Políticas y Estrategias de Recursos Humanos 2002 * Edita: GPI, S.A. * Imprime: Gráficas Titan, S.L. * Se autoriza la reproducción de los textos publicados siempre que sea con carácter no lucrativo, se cite la procedencia y se envíe copia de lo publicado * Se prohíbe la divulgación mediante fotocopias o medios informáticos * Copyright © Gestión y Planificación Integral, S.A.

Todos sabemos que los directivos con sus decisiones, son capaces de hacer oscilar las cotizaciones de la Bolsa. Aquí está el riesgo, cuando a algunos se les ocurren sistemas para que las acciones suban como un globo. Todos nos hemos enterado del escándalo ocasionado por las retribuciones de los directivos de Telefónica. Saber que sólo el ex presidente Juan Villalonga llegó a ganar 17 millones de euros por este sistema de retribución fue la piedra del escándalo. Pero, ¿cuál sería nuestra opinión si el plazo de ejecución de la opción fuese en estos tiempos de bajada de cotización? Posiblemente no nos hubiéramos enterado de que existía el tema.

Últimamente, estamos recibiendo un alud de noticias funestas del mundo de las grandes empresas relacionadas precisamente con la retribución de los altos directivos. Unos ejercen el persistente engaño de maquillar unos

pésimos resultados contables para que las acciones no bajen, y aprovechando la "coyuntura", venden su buen paquete de acciones y cuando se conocen los hechos, no valen ni un céntimo. Otros cobran cantidades astronómicas mientras los resultados de las empresas que dirigen se pueden considerar de pura catástrofe. Los hay que, en el colmo de sus osadías, toman dinero prestado de la compañía, que nunca devolverán, para hacer frente a las pérdidas de su cartera de valores. En otros casos la dirección se jubila con unas prestaciones tan exorbitadas que se ven obligados a devolver. Y sino miren lo que le pasó Percy Barnevik de ABB que se embolsó cien millones de euros tras dejar la empresa en pérdidas y haber firmado un documento por el que ponía de patitas en la calle a 12.000 trabajadores. Ante la dimensión que tomó el caso, Barnevik no tuvo otro remedio que devolver la cantidad recibida.

ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES

Queremos acabar este artículo con algunas reflexiones o pautas de actuación de la mano de Rosabeth Moss Kanter, prestigiosa experta en el tema:

- Antes que nada, estudiar estratégica y sistemáticamente las repercusiones para la empresa de todo cambio en el sistema retributivo. Antes de actuar todo debe estar, de verdad, "atado y bien atado". Estamos jugando con fuego.
- Tender a reducir la parte fija de las retribuciones, aumentando la parte variable. Dar más libertad a los directivos, dentro de un sistema común y objetivo, para distribuir el montante del variable. Que sean cantidades significativas por las que merezca la pena luchar. Lograr que TODOS los empleados tengan esta parte variable y significativa.
- Definir qué posicionamiento retributivo queremos con respecto al mercado.
- Controlar las envidias y los agravios comparativos entre personas con ingresos diferentes y actividades y responsabilidades pare-

cidas. Tener unas normas muy claras de asignación de sueldos a puestos y personas.

- Dar a todas las personas las mismas posibilidades de aumentar sus ingresos de forma proporcional y equitativa.
- Disponer de un sistema que beneficie más a aquellas personas que más contribuyen al éxito de la empresa.
- Analizar, y si es necesario, replantear, la relación entre retribución y lo verdaderamente valioso para la empresa
- Prepararse para explicar las decisiones salariales en función de responsabilidades y aportaciones claras y convincentes. Dar estas explicaciones más a menudo y a mayor número de interesados.

José Manuel Pérez Soto
Socio Director y Consultor Senior de ODE
Montserrat Coloma
Consultora en Selección y RRHH de ODE

Si usted cree que Newsletter RR.HH. puede interesarle o algún colaborador o conocido suyo, facilítenos sus datos y le enviaremos un ejemplar a título personal.

Nombre y apellidos _____
 Empresa _____ Cargo _____
 Dirección _____ Código Postal _____
 Población _____ Teléfono _____

Estudio de Retribuciones 2002

NEWSLETTER RR.HH.

EL DILEMA DE LA RETRIBUCIÓN

CONTENIDO:

<i>Algunos síntomas de un sistema caduco</i>	1-2
<i>Los sistemas de retribución</i>	3
<i>El nivel de las percepciones</i>	3-5
<i>Lo que debe estimular: los resultados conseguidos</i>	6
<i>Los beneficios de la empresa</i>	6
<i>Un caso particular de retribución: los stocks options</i>	7
<i>Algunas recomendaciones finales</i>	8

Hace poco caía en nuestras manos un estudio, llevado a cabo por una consultora, en el que se establecían varios aspectos por los que las empresas suelen atraer y retener a sus colaboradores.

Se barajaban 16 variables en concepto de atracción-retención. Veamos algunas: la formación, la calidad de la alta dirección, el prestigio de la empresa, el reconocimiento, el respeto a los horarios y a las vacaciones, la comunicación interna, el programa de incentivos, el ambiente de trabajo, la equidad en el trato, la estabilidad del puesto, la credibilidad del proyecto de empresa, etc.

Pues bien, los resultados de la encuesta fueron que sobre los 16 puestos, los TRES primeros estaban ocupados por los siguientes conceptos:

- las posibilidades de desarrollo personal (200 puntos)
- la calidad de la relación con el jefe directo (181 puntos)
- el sueldo fijo (179 puntos)

La retribución, a pesar de lo que aseveran ciertos tratadistas, sigue siendo un elemento fundamental a considerar cuando una persona se cuestiona por qué continúa o debe continuar en la empresa.

Los resultados de esta encuesta son lógicos. Como factor más valorado aparece "las posibilidades de desarrollo personal". ¿Qué se está valorando en realidad? La posibilidad de progresar y el estar preparado para ocupar puestos de mayores responsabilidades y, por tanto, tener la oportunidad de estar mejor retribuidos.

Está muy bien valorada la calidad de relación con el jefe porque nadie quiere vivir en un infierno. La vida ya conlleva sufrir algunos trances para que, algo que se puede escoger como es un empleo, se pueda convertir en un infierno adicional.

No es difícil llegar a la siguiente deducción: lo primero que todos queremos y andamos buscando es una retribución, para hoy, que sea suficiente, segura y que nos calme los nervios, junto con la oportunidad de estar preparados para acceder, en el futuro, a puestos que nos permitan una mejora sustancial en la retribución y en consecuencia en nuestro ritmo de vida. Todo ello aderezado, además, con una buena relación con nuestro jefe.



La retribución, a pesar de lo que aseveran ciertos tratadistas, sigue siendo un elemento fundamental a considerar cuando una persona se cuestiona por qué continúa o debe continuar en la empresa.

Considerar otros aspectos que hagan pasar a segundo término la importancia de la retribución presente y futura, creemos que es un craso error. Nos apena ver cómo muchos gurús prescindan de la remuneración como primer elemento dinamizador del cambio. Lo vemos a diario, si una empresa no cambia sus retribuciones, no cambia apenas nada.

ALGUNOS SINTOMAS DE UN SISTEMA CADUCO

Son las personas, no los puestos de trabajo, los que hacen triunfar o fracasar a las empresas. La retribución es el elemento que aglutina a las personas con la compañía. Debemos captar el interés de cada empleado y la retribución lo hace de maravilla. En buena práctica la retribución debe emitir un claro mensaje, decir a las personas qué cosas pretende la empresa que consi-

gan y qué alicientes tienen para luchar por lograrlas.

Por desgracia en muchas empresas todavía estamos viendo sistemas de retribución que vienen de la época de la máquina de escribir y del papel de calco. Cuando preguntamos el porqué de esta situación la respuesta más común es "así lo hemos hecho siempre".



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Tomado de Jack Welch:
“Las medidas estáticas se anquilosan, pero las condiciones del mercado cambian, las empresas evolucionan y aparecen competidores nuevos...”

Creemos que existen una serie de indicadores que deben obligar a la dirección a cuestionarse sus retribuciones y a cambiar sus sistemas. Veamos los más característicos:

Los mejores abandonan la empresa.

El problema aparece cuando a la empresa le cuesta retener a personas muy cualificadas y consideradas como esenciales en la organización. Cuando esto acontece, entra el nerviosismo y a lo único que sabemos recurrir es a igualar la oferta o a pagar más. Este hecho, tiene una lectura muy negativa ya que el empleado suele pensar “este aumento me lo merecía hace años, ¿por qué no lo hizo? ¿lo hace ahora por los efectos de la amenaza de irme? ¿me puedo fiar en un futuro? ¿tendré represalias?” No es una buena solución. Se ha roto la confianza mutua. Y si siguen abandonando la empresa personas válidas ¿cómo procederemos?

Es obvio que no podemos continuar aferrados a sistemas de retribución que tuvieron éxito en el pasado. Empresas con nombres ilustres, pero con serios problemas, aún tienen sistemas de retribución basados en los convenios y en la antigüedad de las personas en la compañía y así les va.

Cuesta mucho cubrir los puestos vacantes

Ahora nos referimos a la problemática de cubrir un puesto de reciente creación o bien de una vacante. Se inicia el proceso de selección y a medida que avanza van quedando sólo los mejores. Ya tenemos la terna. Cuando llegamos a las últimas entrevistas para decidir el mejor, vemos deserciones ocasionadas por el desencanto de la retribución. Los realmente buenos no quieren perder el tiempo aceptando el empleo hasta que encuentren otro mejor. Están en otras selecciones de empresas con remuneraciones más atractivas y esperan ser ellos los elegidos. Esto es cierto si son realmente buenos. La excusa que dan los candidatos siempre es la misma “otra empresa ya ha decidido mi candidatura”, pero, en realidad nos están diciendo que la retribución es tan poco atractiva que no merece la pena ni tan siquiera negociarla.

Cuántas veces hemos vivido esta historia cuando la compañía proponía un plan de retribución a todas luces pobre y no quería “bajar del burro” por aquello de la equidad interna.

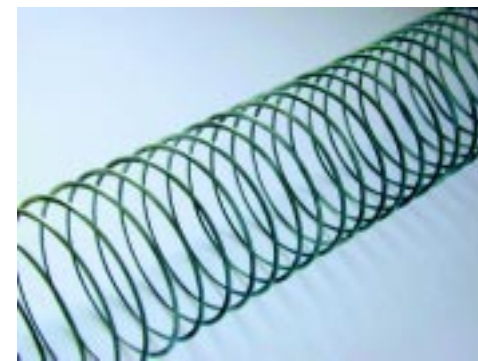
La forma de trabajar está cambiando

En todas las empresas se están produciendo importantes cambios en la forma de trabajar. Se está pidiendo a las personas que sean más flexibles y adaptables y salgan de las pautas establecidas. De los puestos de trabajo tradicionales se pasa a unas funciones muy ágiles. Se debe ejecutar lo que sea necesario, lo que haga falta, en lugar de lo que está descrito en una especificación de trabajo, a menu-

do totalmente anticuada. O lo que a veces es peor, trabajar siguiendo los sempiternos dictados de la rutina y el “siempre lo he hecho así”.

Si el sistema de retribución está enfocado únicamente a la situación laboral del empleado y no contempla las nuevas formas de trabajar, tendremos claros los resultados. A menudo vemos cómo las empresas están apostando por el trabajo llevado a cabo por grupos de los empleados y a la hora de retribuir se basan exclusivamente en primar el esfuerzo individual o simplemente las horas de “presencia” adicional sin ser capaces de medir la productividad de esa presencia. No auguramos éxitos espectaculares a los equipos de trabajo si continúan con este tipo de retribución.

Tomado de Jack Welch: “Las medidas estáticas se anquilosan, pero las condiciones del mercado cambian. Las empresas evolucionan y aparecen competidores nuevos. En la compañía siempre planteé la siguiente pregunta ¿Estamos midiendo y recompensando el comportamiento específico que queremos? Si no se conjugan medidas y recompensas, el resultado más frecuente es el que NO se está buscando”.



En todas las empresas se están produciendo importantes cambios en la forma de trabajar. Se está pidiendo a las personas que sean más flexibles y adaptables y salgan de las pautas establecidas.

Insatisfacción por la obtención de unos resultados mediocres

Debemos buscar la causa de estos resultados. Pero no es necesario profundizar excesivamente para llegar a la conclusión de que existe algún problema con los empleados, incluyendo la dirección. O pueden aportar más haciendo cosas que no hacen o haciendo más de lo que hacen bien. Parece un juego de palabras pero queremos decir que la mejora de los resultados siempre viene por la aportación de las personas.

Si el sistema de retribución no contempla remunerar los resultados alcanzados por la gente, difícilmente harán más cosas o harán mejores cosas, que suele ser la clave del éxito. El sistema debe animar a que las personas amplíen sus capacidades y estén dispuestas a aplicarlas en la empresa.

Bueno, es una opinión. Pero la mayoría de las empresas que han establecido los “bonus” siguen esta opinión.

La operativa más común es la siguiente:

- Fijar un porcentaje, estable, sobre el beneficio anual de la compañía para dotar la “bolsa” a distribuir.
- Determinar el ámbito de aplicación, es decir, las personas que entrarán en el reparto.
- Buscar criterios, lo más justos posibles, para

el reparto de la bolsa entre las personas. Es obvio que aquí se debe premiar más al que mejores resultados ha conseguido.

A veces se juega con dos criterios: las percepciones, (a más sueldo, más “beneficios”) y el grado de eficacia o de consecución de los objetivos. En otras ocasiones se premia en función de evaluaciones subjetivas de posibles mejoras en las capacidades y las actitudes. En el peor de los casos, la distribución se basa en el célebre “sobre amarillo”, en el que nadie sabe cómo se calcula cantidad. Es una auténtica sorpresa, motivadora o frustrante.

UN CASO PARTICULAR DE RETRIBUCIÓN: LOS STOCKS (O SHARE) OPTIONS

Algunos tratadistas nos dicen que un buen modelo de retribución debe plantearse alcanzar los siguientes objetivos:

- Hacer coincidir los intereses de los directivos con los de los accionistas
- Retener a los empleados clave cuya presencia a largo plazo es esencial para el progreso de la empresa
- Lograr una mentalidad de obtención de resultados equilibrada en cuanto al corto y al largo plazo, en todos los niveles

Los tratadistas centran el progreso de la empresa en acrecentar el valor para el accionista y esto se mide por el incremento que tiene el valor de la acción. A mayor valor, más progreso. En alinear este objetivo con el de los empleados está lo excelso y lo malévolo del sistema.

Es obvio que los sistemas retributivos que hemos estado barajando están muy orientados al corto plazo y es difícil que estimulen a la consecución de los tres objetivos anteriores. Al querer que las personas se esfuerzen para que la empresa consiga unos óptimos resultados a largo plazo, se ha promocionado el sistema de remuneración a directivos y empleados mediante las opciones de acciones, que en los últimos años parece que lo están aplicando las empresas con un mayor

glamour. En la actualidad más de quince empresas que forman parte del IBEX-35 cuentan con un plan de este estilo.

Las opciones sobre acciones son derivados financieros utilizados para la cobertura de riesgos y para la obtención de rentabilidades elevadas, con el consiguiente riesgo.

Las opciones otorgan a los que las poseen el derecho, pero no la obligación, a comprar (call) las acciones de la empresa a un precio previamente determinado y durante el período de validez de la opción. Este es el tipo de opciones que se proponen a los directivos. No vamos a entrar en conceptos matemáticos. Pero ¿qué es lo atractivo de este instrumento que ha hecho verter ríos de tinta?

El valor de la opción se establece mediante una fórmula que tiene varios parámetros entre ellos el precio actual de la acción. Existe un plazo de validez durante el cual se puede ejercer la misma que va entre uno y cuatro años e incluso diez, a partir la fecha de su emisión.

La operación es la siguiente: el empleado, al vencimiento de la opción observa a qué precio está la acción en la Bolsa. Si es superior al de la opción ejecuta ésta comprando las acciones y las vende recogiendo la plusvalía. También las puede mantener y esperar a venderlas cuando la cotización haya subido más. En caso de que el valor de la acción sea inferior al de la opción, no se ejecuta ésta y todos tan amigos.

Los tratadistas centran el progreso de la empresa en acrecentar el valor para el accionista y esto se mide por el incremento que tiene el valor de la acción. A mayor valor, más progreso. En alinear este objetivo con el de los empleados está lo excelso y lo malévolo del sistema.

Todos sabemos que los directivos con sus decisiones son capaces de hacer oscilar las cotizaciones de la Bolsa y aquí está el riesgo cuando a algunos se les ocurre sistemas para que las acciones suban como un globo

No debemos olvidar que dirigir por objetivos es la única manera de dirigir con eficacia.

LO QUE DEBE ESTIMULAR: LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS

Bueno, tenemos una parte de la retribución, destinada a remunerar lo que queremos que consiga cada una de las personas. Este concepto es importante. No podemos caer en la subjetividad ni en el error. Cada persona está en la empresa porque tiene unas responsabilidades. Esperamos que responda a unas expectativas que hemos depositado en ella. Pero esta esperanza no puede ser algo etéreo, sino algo concreto, tangible, MEDIBLE. Debemos hacer las cosas bien.

No conocemos a nadie a quien la cuestión del dinero le deje indiferente. Todos reaccionamos mal cuando observamos alguna anomalía en el manejo de lo que debemos cobrar por nuestra aportación y trabajo. Nos resistimos a valoraciones subjetivas que afecten a nuestro bolsillo. Aquí se impone el máximo de objetividad y sólo lo medible, los números, la dan. No se trata de pagar lo que se venda sino de conseguir llegar a determinada cifra de ventas. Queda claro, nada de subjetividades. Para cada persona procederemos de la forma siguiente:

- Definir un máximo de 5 objetivos o standards de eficiencia. Cuidar que los aspectos críticos de su gestión estén medidos. Sería absurdo medir y valorar el número de ofertas de un vendedor y no medir las ventas efectivas.

- Ponderar cada uno de los objetivos o standards, para llegar a la base 100.
- Establecer una ley que permita valorar la consecución de cada objetivo entre una banda de 50 mínimo a 130 máximo sobre 100.
- Negociar con cada persona los valores de los objetivos, las ponderaciones, la ley de valoración de su grado de cumplimiento y la forma de seguimiento y liquidación.

Este sistema permite, sobre la cifra variable, la consecución de una percepción mínima del 50% hasta un máximo del 130%. Es importante fijar límites utilizando estos valores u otros más convenientes, si no lo hacemos así, corremos el riesgo de que el sistema falle, máxime cuando se empieza y no disponemos de historia de los resultados reales de los objetivos.

Algunas empresas aplican liquidaciones cada dos meses consideradas a cuenta y a final de año se efectúa la liquidación definitiva. Es una buena práctica ya que los ingresos no están tan alejados del cierre del período que se ha determinado para la obtención de resultados.

No debemos olvidar que dirigir por objetivos es la única manera de dirigir con eficacia. Si la retribución reconoce los logros es mucho más fácil este tipo de dirección.

LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

Hay empresas que destinan un porcentaje del beneficio anual a retribuir al personal. Así como hay una enorme dispersión en el porcentaje asignado, también la hay en las personas afectadas por la rueda de la fortuna.

Otras empresas, para rebajar el coste del personal, consideran la parte variable como reparto de beneficios. Bueno, a simple vista parece un maquillaje más de los que nos tienen acostumbrados los contables. Pero el tema es más profundo ya que según sea la cuantía de los resultados el montante base o "que se juega", variará. Es una práctica posible.

Nosotros vamos a referirnos al reparto de beneficios al personal, independiente de la retribución normal que ya hemos comentado. Este es un concepto por el cual se ha luchado mucho en todas las épocas con proclamas, a veces incendiarias. Veamos cómo se manifestaba el líder obrero Raymond E. Majerus, de la poderosa sindical estadounidense U.A.W. (United Auto Workers):

"Dar la conformidad a la participación en beneficios es reconocer que los sacrificios realizados por los obreros en tiempos difíciles deben ser recompensados con la participación en los beneficios en las épocas de prosperidad."

Los trabajadores tienen un derecho fundamental a participar en los beneficios, lo mismo que lo hacen los directivos y los accionistas mediante las primas y los dividendos.

Pero bajo ningún concepto esta participación ha de servir de sustituto a unos salarios suficientes. Este nivel básico no puede verse comprometido dando carácter contingente a una porción del mismo: los trabajadores no pueden permitirse que sus salarios se abonen como en un juego, de forma irregular y aleatoria. La participación en beneficios debe constituir una importante remuneración complementaria."

"Dar la conformidad en la participación en beneficios es reconocer que los sacrificios realizados por los obreros en tiempos difíciles deben ser recompensados con la participación en los beneficios en las épocas de prosperidad".

LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

En la actualidad no está bien visto el sistema de retribución clásico, a cada puesto de trabajo le corresponde un nivel salarial con independencia de la eficacia con el que se desempeñe o del valor de esta tarea para la organización.

Nos encontramos con dos extremos. Por un lado, todos queremos tener un sistema que nos garantice un nivel de ingresos seguros. Deseamos que, a final de mes, se nos abone en la cuenta bancaria una cantidad fija sobre la que basamos nuestros gastos y algunos incluso sus ahorros. Esto nos da una enorme tranquilidad. Pero este sistema de retribución tiene el inconveniente de que las percepciones no tienen nada que ver con los resultados de la empresa.

Lo que haría feliz al accionista es ir al otro extremo, tener un sistema que fuese totalmente variable y en función estricta de los resultados económicos conseguidos. En su día fue muy debatida la teoría del economista Weitzman que abogaba por la "economía de la participación" basada en hacer flotantes los salarios, en línea con los resultados de la empresa. Conseguir esto implicaba solucionar de forma definitiva problemas terribles como la inflación y el paro. Bueno, ya se ve que el tema no prosperó. Se olvidó de lo que pesan en las personas los conceptos de seguridad y de justicia.

Ya se ve que estos dos extremos son difícilmente armonizables. Casi ninguna empresa tiene un sistema totalmente variable. La inseguridad que este sistema provoca en el personal es muy fuerte y esto redundan directamente en sus aportaciones y resultados. La plantilla se convierte en sumamente volátil habiendo deserciones constantes. Es importante

observar lo acaecido con el personal de ventas cuyo sistema de remuneración ha estado basado tradicionalmente en el concepto variable: "Tú te haces el sueldo, cuanto más vendas, más vas a cobrar". En la actualidad se está hablando de que la parte variable de su retribución está entre el 11% y el 40% de la percepción total.

Pero ya sabemos que mantener un estricto sistema de percepciones fijas es tremendamente injusto. Recordemos que recompensa igual a los mejores colaboradores que a los mediocres e incluso que a los malos. En otros casos el tema puede llegar a ser más perverso al remunerar más al malo que al mejor empleado.

Las empresas están trabajando con el sistema mixto de fijo + variable. Es bastante usual que el variable esté situado entre el 10% y el 30 % de la percepción total.



Es importante observar lo acaecido con el personal de ventas cuyo sistema de remuneración ha estado basado tradicionalmente en el concepto variable: "Tú te haces el sueldo, cuanto más vendas, más vas a cobrar".

Es obvio que responsabilidades distintas requieren niveles de retribución distintos. Debemos implantar un sistema retributivo que disponga de la necesaria coherencia interna.

EL NIVEL DE LAS PERCEPCIONES

El primer problema es responder a las preguntas: ¿por qué un determinado puesto de trabajo debe estar retribuido más que otro? ¿a cuánto debe ascender la diferencia? Es obvio que responsabilidades distintas requieren niveles de retribución distintos. Debemos implantar un sistema retributivo que disponga de la necesaria coherencia interna. Ésta debe permitir que la retribución total base de cualquier puesto de trabajo esté en consonancia con el resto de los puestos existentes en la empresa. De esta forma las bases del plan de retribución son lo más justas posibles y se evitan multitud de problemas desmotivadores. Pero esto, en términos prácticos, ¿cómo se maneja? Veamos.

Para el personal de base es muy usual que la empresa se guíe estrictamente por el convenio del sector o de la propia compañía. Normalmente suele ser personal de menor cualificación y casi siempre de más fácil reclutamiento o sustitución. Vayamos a los puestos de mandos medios y directivos y sigamos las técnicas de valoración de los puestos de trabajo. Recordemos que se trata de adjudicar un valor a un puesto de trabajo, dentro de la organización, en función de los demás puestos de la misma. Los ítems más importantes dentro de lo que configura la técnica de valoración de puestos son los siguientes:

La práctica en la empresa de un sistema de dirección orientado a las personas, es un intangible muy valioso porque incide de forma directa en los resultados actuales y va a condicionar, sin ninguna duda, los futuros.

- Disponer de las especificaciones de trabajo de los puestos a valorar.
- Designación de las personas que deben valorar todos los puestos. Deben conocer con mucha profundidad las funciones y responsabilidades de los mismos.
- Selección y definición de las competencias clave o factores de valoración que deben estar presentes en mayor o menor intensidad en los puestos a valorar, por ejemplo: formación necesaria para el puesto, experiencia previa, complejidad de las tareas, impacto de los errores, innovación, etc.
- Elaboración del manual de valoración:
 - A) Cada factor definido ha de jerarquizarse en grados y se debe elaborar una definición de lo que cada grado significa, como elemento de ayuda para las personas implicadas en el proceso de valoración.
 - B) Cada grado debe ligarse a una puntuación, es decir, cuanto mayor grado alcance un factor en su valoración, mayor puntuación se obtendrá en ese factor.
- Valoración de todos los factores definidos en cada puesto por las personas designadas.
- Transformación de la valoración en puntos obtenidos o porcentaje sobre la puntuación máxima teórica. A mayor puntuación, mayor nivel de importancia del puesto dentro de la organización.
- Jerarquización de los puestos de mayor a menor relevancia dentro de la organización agrupándolos en niveles, obteniendo con ello la importancia relativa o peso específico de los puestos de nuestra organización.
- Búsqueda en el mercado, en base a la consulta de los estudios de retribución, de los valores económicos de los puestos y decisión de posicionamiento: estar en la media del mercado, por encima o por debajo, en cuánto, en qué puestos, a qué niveles, etc. Aquí se va a buscar la llamada equidad externa. Si nuestra remuneración está muy por debajo de la del mercado tendremos problemas de rotación.
- A partir del puesto más valorado se calcula



Realización de la evaluación por parte de 2 evaluadores (como mínimo) que conozcan las habilidades y desempeño del evaluado.

la equidad interna, puesto por puesto, y en base a los puntos calculados en la valoración y dentro de cada nivel. La decisión a tomar para cada puesto es la percepción máxima en función de las peculiaridades de cada empresa y del propio puesto.

- Fijación de la banda salarial o tramo para cada nivel de puestos. Creación de un mínimo y de un máximo.

Hasta aquí hemos llevado el estudio atendiendo únicamente al puesto de trabajo, no a la persona que lo ocupa. La persona que lo está ocupando la hemos obviado totalmente. Pero ahora es el momento de ocuparnos de ella. De momento ya sabemos cómo recompensa el mercado a cada puesto de trabajo, pero ¿sabemos qué merece la persona que ocupa cada puesto?

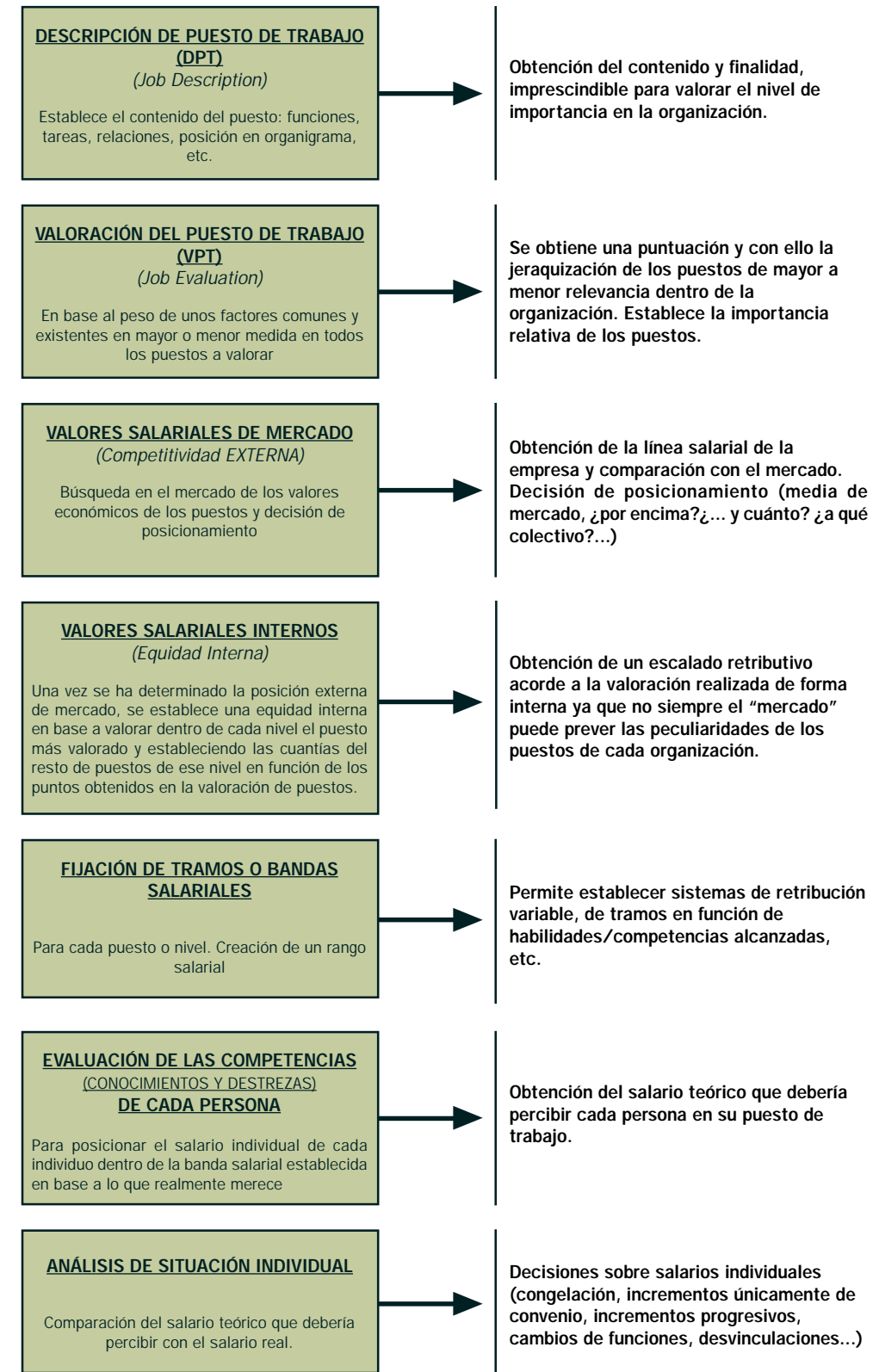
Para ello debemos proceder a conocer qué personas tenemos en la organización, sus competencias actuales, conocimientos, destrezas, carencias etc. Como punto de partida se hace necesario "evaluarlas". Si no disponemos de esta herramienta como sistema y práctica formal, procederemos a:

- Definir los factores a considerar en la evaluación de la persona. Qué conocimientos y destrezas se precisan poseer para la eficaz ejecución del puesto de trabajo.
- Determinar el peso específico de cada factor y diseñar el formato y modelo de evaluación.
- Valorar de 1 a 5 cada factor para todas las personas que ocupan los puestos de trabajo.
- Realización de la evaluación por parte de 2 evaluadores (como mínimo) que conozcan las habilidades y desempeño del evaluado
- Obtención del resultado de la evaluación en porcentaje.
- Determinación del salario teórico que corresponde percibir a cada persona según el resultado de la evaluación.
- Comparación con el salario actual. Aquí se deberá tomar algún tipo de decisión como bajada, congelación, incremento o aumento incremental.

Aquí se acaba el trabajo de evaluación. Ya tenemos un sistema retributivo coherente con el mercado y con la situación interna de la empresa. También tenemos las acciones que se deben llevar a cabo para actualizar las percepciones. Ahora nos falta decidir, cómo debe ser nuestra política futura de retribución y determinar para cada percepción qué cantidad estableceremos como fija y qué cantidad como variable.

A todo este proceso se le denomina Análisis de Puestos de Trabajo.

ESQUEMA DE UN PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO



CON ESTE ANÁLISIS SE OBTIENE UN PUNTO DE PARTIDA Y DE ORDENACIÓN DE LOS SALARIOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN Y PUEDE ESTABLECERSE UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA ACORDE CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.