Polítiques i pràctiques de compensació

Florentino Moraleda

PID_00156398
Índex

Introducció................................................................................................................................. 5

1. La influència de la retribució en l'acompliment professional.................................................. 7
   1.1. Teories sobre la influència de la retribució ................................................................. 8
   1.2. La retribució i la motivació ......................................................................................... 9
       1.2.1. Teoria de les expectatives .............................................................................. 10
       1.2.2. Teoria de l'equitat ......................................................................................... 12

2. Definició de l'estratègia de retribució en l'empresa.............................................................. 14
   2.1. La política retributiva ............................................................................................... 14
   2.2. Posicionament i competitivitat externa .................................................................... 15
       2.2.1. Recollida i processament d'informació: les enquestes salarials ...................... 17

3. El model retributiu.................................................................................................................. 21
   3.1. Conceptes i elements de retribució ........................................................................... 21
       3.1.1. Alternativa A: retribució a la persona / retribució al lloc de treball .............. 21
       3.1.2. Alternativa B: retribució fixa / retribució variable ...................................... 23
       3.1.3. Alternativa C: retribució individual / retribució col·lectiva .......................... 35
       3.1.4. Alternativa D: retribució estàndard / retribució a la carta ....................... 37
       3.1.5. Alternativa E: retribució actual / retribució diferida ..................................... 39
   3.2. El salari emocional .................................................................................................. 40
   3.3. Conclusions sobre els models de retribució ............................................................. 41

4. Tendències actuals de les pràctiques de retribució............................................................... 44

Activitats.................................................................................................................................... 47

Bibliografia.................................................................................................................................. 49
Introducció

En el mapa conceptual següent s’apunten tots els aspectes que es veuran en aquest mòdul.
1. La influència de la retribució en l'acompliment professional

Segurament, els primers especialistes en personal que van aparèixer en les empreses eren persones dedicades a la contractació i a l'administració de salaris, la funció principal de les quals era garantir:

- Que no s'assumien riscos de tipus legal per la contractació incorrecta del personal.
- Que no es pagaven costos innecessaris per una mala negociació o aplicació dels salaris.

Durant molt temps, la retribució s'ha considerat un assumpte legal. Avui en dia sabem que la retribució, a més de contenir aspectes legals molt importants i l'estudi dels quals és fora de l'àmbit d'aquest mòdul, també és un assumpte estratègic i de gestió.

Per a considerar-lo un assumpte estratègic, ens basem en les reflexions següents:

- La política retributiva d'una empresa és el millor exponent de la seva posició respecte al capital humà. Una empresa que consideri el capital humà com un element competitiu de primer ordre dissenyarà i aplicarà una política retributiva motivadora, diferenciativa i agressiva, mentre que si el capital humà es considera com un simple (de vegades inevitable) factor de producció, la seva política retributiva s'orientarà a complir estrictament el que marca la legislació i a contenir els costos d'una manera permanent.

- Possiblement, la política retributiva és l'element que millor fomenta la creació i l'assimilació dels valors de l'organització. L'impacte que té la retribució sobre l'actuació de les persones reforça els missatges i les pràctiques de creació de valors. Encara que també és cert que, si els missatges estan en contradicció amb el que expressa la retribució, els valors desapareixeran i perdran tota la força motivadora i orientadora.

- La retribució és un component important del cost total d'una empresa, i pot arribar a superar el 80% de tots els costos operatius en empreses amb gran dependència del capital intel·lectual.

**Activitat núm. 1**

Feu una petita investigació sobre, com a mínim, tres –millor si són cinc– empreses que conegueu o de les quals pugueu aconseguir informació sobre la seva política retributiva.
Si no podeu aconseguir una informació exacta de la políti ca retributiva, és igual, feu una aproximació de la imatge que es té des de l'exterior.

1) Sobre la informació que hàgiu recopilat, establiu una relació entre la importància teòrica del seu capital humà i el tipus de política que apliquen (posició respecte al mercat, components de la retribució, increments, complements, etc.).

2) Intenteu identificar tres valors per a cada una de les empreses estudiades (els podreu trobar en la seva memòria anual o en la seva pàgina web) i establir una relació (positiva o negativa) entre aquests i la seva políti ca retributiva.

Per la seva banda, considerem que la retribució és un assumpte de gestió perquè és l'eina més completa per a la gestió de les persones en l'organització. La retribució resumeix l'opinió que l'empresa té del valor afegit per la persona, manifesta l'interès de l'empresa per mantenir la persona, identifica la satisfacció pel seu acompliment, estableix les diferències amb altres persones, estimula la millora professional i d'acompliment, orienta sobre els objectius i actuacions que són més apreciades, enfor teix la relació i el vincle entre l'empresa i els seus professionals, etc.

> La retribució és un dels aspectes de la feina més importants per a les persones, per la qual cosa té un potencial enorme en l'acompliment que, si es gestiona correctament, produirà uns resultats òptims, però que si, al contrari, es gestiona incorrectament, serà el focus principal de conflicte i insatisfacció en l'empresa.

### 1.1. Teories sobre la influència de la retribució

Gairebé totes les enquestes i estudis manifesten que, independentment del nivell salarial, el nivell de satisfacció dels empleats amb la retribució actual és baix. Per què passa això? Què implica aquest fenomen?

La satisfacció és el resultat de nombrosos factors que tenen efectes diferents segons les persones i la seva situació en cada moment determinat. En els seus estudis sobre la satisfacció que genera la retribució, Edward Lawler estableix quatre condicions sobre aquest tema:

- **La retribució produeix satisfacció en funció del que s'ha rebut** i el que la persona creu que hauria de rebre (si es rep menys es genera insatisfacció, si reben més es genera sentiment de culpa) (Adams, 1965).

- **La satisfacció amb la retribució rebuda està relacionada amb la que reben els altres** (Patchen, 1961). La comparació es fa tant amb persones de la mateixa organització i, per tant, amb condicions similars, com amb persones d'altres organitzacions. Això posa de manifest la percepció d'equitat interna i externa.

- **La comparació amb la retribució dels altres és difícil i és freqüentment errònia.** En general, hi ha poca transparència en temes retributius i la in-

formació no es té o és molt inexacta. Això fa que es creïn mites sobre la retribució d’altres persones, en general desfavorables per a qui els percep (se sobreestima la retribució d’altres). Aquesta comparació és especialment inexacta quan es tracta de persones de diferents empreses.

- La satisfacció d’una persona a la feina està molt relacionada amb altres factors intrínsecs a la mateixa feina. No tot depèn de la retribució encara que resulti molt difícil discriminar la raó de la insatisfacció i, per simplificació, se solguí associar a deficiències en la compensació.

La retribució té una gran influència en la decisió d'entrar en una empresa, de restar-hi o d’abandonar-la. L’attractiu de la retribució és un dels factors principals per a definir el posicionament com a ocupadora favorita, és a dir, per a establir l’empresa en la qual es vol treballar.

La rotació del personal està relacionada amb la satisfacció i aquesta, com s’ha vist anteriorment, amb la percepció de retribució. La retribució no ha de buscar retener els empleats tant sí com no, perquè algun tipus de rotació és beneficiosa. La retribució ha de ser una eina que ajudi a retenir els empleats més valuosos per a l’organització, és a dir, ha de permetre generar més satisfacció en els empleats que l’empresa considera més valuosos. Referent a minimitzar la rotació, és important la comparació amb el mercat, ja que quan una persona abandona una empresa és perquè el mercat ofereix oportunitats retributives millors.

Finalment, un altre factor que està molt relacionat amb la satisfacció i, per tant, amb la retribució és l’absentisme. Les estadístiques demostren que nivells de retribució baixos i amb poc atractiu produeixen nivells d’absentisme més alts.

Un estudi fet per Locke el 1979 mostra la relació següent entre diferents factors i la millora de resultats en les empreses:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factor</th>
<th>Millora</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Incentius</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Objectius</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enriquiment de tasques</td>
<td>17%</td>
</tr>
<tr>
<td>Participació</td>
<td>0,5 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1.2. La retribució i la motivació

És la retribució un factor de motivació? En quines condicions és motivadora? Aquestes són les dues preguntes permanents en la gestió dels recursos humans.
Abans d'entrar en l'anàlisi de les teories de motivació i la seva relació amb la retribució, convé recordar, ja que es manifesten en totes les organitzacions, els principis empírics següents:

- La retribució no solament té valor pels diners, sinó també pel que aquesta significa per a qui la rep: prestigi, reconeixement, llibertat, accés a un altre nivell social, etc.

- La influència de la retribució en la motivació de les persones és una cosa molt personal, i varia molt d'unes persones a les altres depenent dels seus valors i de la situació personal i professional.

- La influència de la retribució en la motivació no depèn tant de quant es rep com de la manera en què es rep, és a dir, dels criteris que s'apliquen en assignar-la.

Per a Frederick Herzberg, un dels pares de les teories modernes de la motivació, la retribució és un "factor higiènic", un element que, per si mateix, no produeix motivació però que, en condicions desfavorables, pot generar desmotivació. Més concretament: per evitar la desmotivació i el greuge entre les persones de l'organització fa falta un bon sistema de retribució, però per a generar motivació són necessàries altres coses.

Per reflexionar amb més exactitud sobre la influència de la retribució en la motivació, revisarem les dues teories més significatives sobre el tema.

1.2.1. Teoria de les expectatives

Per a abordar aquesta teoria és necessari, primer, definir els conceptes següents:

- **Assoliment.** És el resultat que es pot assolir en un treball determinat. Normalment, l'assoliment està relacionat amb l'esforç que s'aplica.

- **Esforç.** És la intensitat o dedicació que es necessita aplicar per a un assoliment determinat. L'esforç pot tenir diverses formes, depenent del tipus de treball. No és, únicament, esforç físic.

- **Recompensa.** És el premi que s'obté si s'aconsegueix un assoliment determinat. Si la persona es comporta d'una manera determinada, rebrà un premi. Si l'acompliment és bo, els caps estaran satisfets i rebrà una recompensa millor.

- **Atractiu.** És l'interès que presenta la recompensa per a la persona que la rebrà. L'attractiu és una opció molt individual i molt circumstancial.

(1) Per a una aproximació a aquest tema, podeu recórrer a les teories de Maslow.
La teoria de les expectatives estableix que la motivació depèn de la relació entre aquests conceptes:

- **Esforç-assoliment**: és la percepció que aportar un esforç extra produeix els assoliments que són mereixedors de premi.

- **Assoliment-recompensa**: és la percepció que si s’arriba a un determinat assoliment s’obtindrà una recompensa.

- **Recompensa-esforç**: és la percepció que la recompensa rebuda tindrà un atractiu suficient per a animar a afrontar l’esforç necessari (la recompensa que rebré és prou atractiva per a mi per a compensar l’esforç requerit?).

Unint aquestes relacions es dedueix que la motivació és màxima quan:

- Hi ha un cert nivell de certesa que el comportament-esforç portarà a aconseguir els **resultats-assoliments** que generen una **recompensa atractiva-desitjable**.

- La recompensa és **atractiva** i impulsa la persona a fer l’esforç.

- La persona creu que és **possible i li val la pena** fer l’esforç.

Font: *La Retribución*, d’Edward E. Lawler

1. Si augmento en un 25% les visites puc aconseguir el 115% de l’incentiu actual.

2. El 115% de l’incentiu representa una quantitat de diners que m’aniran molt bé per a canviar de casa.

3. Puc augmentar aquest 25% de visites perquè no implica cap renúncia a la meva vida familiar.

Cada persona escolirà el nivell de rendiment que per a ella tingui més força motivadora, i que s’estableix entre nivell d’esforç i atractiu de la recompensa.
1.2.2. Teoria de l'equitat

Aquesta teoria es basa en la percepció d'equitat o justícia entre les retribucions que es reben i les que, segons la percepció de cada persona, s'haurien de rebre.

La percepció de la retribució que una persona hauria de rebre és multidimensional. Hi intervé:

- La complexitat o exigència del treball fet.
- L'aportació que la persona fa al seu treball.
- L'aportació que la persona pensa que fan altres persones en treballs similars.

Aquestes dimensions estableixen l'equitat percebuda per fer un treball o per l'aportació d'un esforç. És a dir: determinen el que una persona creu que hauria de rebre pel seu treball i esforç.

D'altra banda, la persona rebi realment una retribució (o una recompensa) que no provocarà una satisfacció per si mateixa, sinó que ho farà per comparació amb el que creu que reben altres persones per un treball o un esforç similar.

Totes aquestes dimensions es concentren en l'equació següent:

Motivació = el que creu que hauria de rebre davant el que creu que realment rep.

El quadre següent mostra aquestes relacions d'una manera més senzilla i intuitiva:
No n’hi ha prou de crear una relació entre esforç i recompensa, és necessari demostrar i fer veure que existeix. La relació entre salari i el rendiment ha de ser visible, i donar-se en un clima de confiança i credibilitat.

Tanmateix, com ja s’ha dit, la retribució no és l’únic factor que genera motivaçió; en l’àmbit de l’empresa, n’hi ha molts d’altres. Penseu que amb un bon sistema de retribució o de recompenses s’assolirà la motivació millor de tots els empleats, és un error.
2. Definició de l'estratègia de retribució en l'empresa

Per començar, cal abordar aquest capítol amb dues preguntes clau:

- Quina és la millor política retributiva?
  La que respon millor a les necessitats de l'organització.

- Quines són les necessitats de l'organització?
  La resposta no és evident...

Cada empresa té la seva pròpia estratègia i l'estratègia defineix les necessitats de recursos humans i, per tant, de gestió de persones. Tanmateix, hi ha alguns elements que són comuns a totes les empreses i organitzacions:

- **Atreure** les persones que millor puguin desenvolupar la seva estratègia.

- **Retenir** les persones que l'empresa necessita.

- **Recompensar** les persones que més ho mereixen.

2.1. La política retributiva

La política retributiva o de compensació és el conjunt de mecanismes que s'han de posar en marxa per a atendre aquestes necessitats, i altres que són específiques de cada empresa (plans de desenvolupament, valors, competitivitat, situació financera, etc.).

Encara que sembla un element bàsic per a la gestió, la realitat és que no totes les empreses la tenen definida i són poques les que la tenen explicitada o documentada. De fet, és difícil trobar bons exemples de l'expressió d'una política retributiva. Hi ha molta confusió i es barregen elements estratègics amb detalls d'aplicació a situacions específiques.

**Exemple de política retributiva de l'empresa XX**

Per a assolir la plena satisfacció dels treballadors és important mantenir una política retributiva coherent i que recompensi veritablement els esforços que diàriament es fan. Per això, XX es regeu pel principi d'equitat «a idèntica responsabilitat, igual sou».

Les retribucions salarials es mantindran per sobre de la mitjana del sector. S'establiran amb les polítiques de retribució variable, amb què l'empresa busca reconèixer l'esforç personal de cada individu en la consecució dels seus objectius particulars.
La política retributiva es pot modificar segons les circumstàncies i l'evolució de l'estratègia de l'empresa, però els principis bàsics que s'han esmentat més amunt haurien de restar inalterables i, possiblement, són comuns a totes les organitzacions.

La responsabilitat d'elaborar la política retributiva correspon a la direcció de l'empresa. És normal que els responsables de la gestió dels recursos humans participin en la seva elaboració aportant la visió tècnica (mercat, motivació, equitat, etc.). Igual que en altres aspectes de la gestió dels recursos humans, els experts hauran de "traduir" les necessitats estratègiques en orientacions per a definir i aplicar la política de retribució. Sempre s'ha d'assegurar la coherència entre la política retributiva, l'estratègia i els valors de l'organització.

De vegades, en empreses de mida gran, hi ha un comitè de retribució la missió del qual és elaborar la política retributiva i vetllar perquè s'apliqui corretament. Aquest comitè sol dependre directament del consell d'administració o del màxim responsable de l'empresa (CEO).

La política retributiva conté les orientacions generals sobre com l'empresa vol satisfer les necessitats de compensació dels col·laboradors, però aquestes orientacions es poden desenvolupar i portar a la pràctica de diferents maneres. La concreció de com es porten a la pràctica és el que denominarem model o sistema de retribució. El model de retribució conté més detalls: components de la retribució, conceptes, criteris, quantitats a assignar, etc.

La política de retribució explica el què. El model explica el com.

2.2. Posicionament i competitivitat externa

S'entén per posicionament en el mercat la situació relativa que l'empresa decideix ocupar en un presumpte rènquing d'empreses pagadores. És a dir, si l'empresa vol adoptar un nivell de retribució alt, mitjà o baix en comparació amb altres empreses competidores.

Normalment, el posicionament s'expressa mitjançant el lloc que ocupa l'empresa en una corba normal de retribucions formada per les remuneracions que paguen les empreses, incloses en una mostra prou àmplia objecte d'estudi. La corba normal de retribucions es divideix en quartils\(^2\), decils o percentils\(^3\), que són una forma estadística de subdivisio o segmentació de la corba.

\(^{(2)}\)Els quartils són els tres valors d'una variable que divideixen a un conjunt de dades ordenades en quatre parts iguals: Q1, Q2 i Q3.

Determinen els valors corresponents al 25%, al 50% i al 75% de les dades. Q2 coincideix amb la mitjana.

Es calculen:
Ordenant les dades de més petites a més grans i aplicant la fórmula \((K \times N)/4\); en què \(K = 1, 2 o 3\).

Més informació a www.vitutor.net

\(^{(3)}\)Són els noranta-nou valors que divideixen una sèrie de dades en cent parts iguals. Els percentils donen els valors corresponents a l’1\%, 2\%, 3\%, ... 99\% de les dades.

P50 correspon amb la mitjana.

Es calculen:

Ordenant les dades de més petites a més grans i aplicant la fórmula \((K \times N) / 100\); en què \(K = 1, 2, 3, ... 99\).

Més informació a www.vitutor.net

El quartil o el percentil, que es correspon amb el nivell de remuneració de l’empresa, en defineix el posicionament.

Per exemple:

Nre. d’empreses

Com es pot intuir fàcilment, l’elaboració de la corba normal de retribucions és molt difícil i, freqüentment, molt imprecisa. Les causes principals que impedeixen més exactitud són:

- Les **diferències entre les empreses** (mida, antiguitat, situació geogràfica, tecnologia, etc.) i la seva **situació econòmica i financera** (en beneficis, en pèrdues, en expansió, en reestructuració, fusionades, etc.).

- L’impacte dels **convenis col·lectius** (propis o sectorials), **acords sindicals**, legislació, pactes, etc.

- El **nombre** i la **varietat** de llocs, persones, situacions i conceptes que s’inclouen en la retribució i que fan difícil establir comparacions.

- La **falta de transparència** en aquest tipus d’informacions, que impedeix conèixer exactament què es paga en cada cas.
• La recollida i processament de tota aquesta informació se sol fer mitjançant estudis de mercat i enquestes salarials.

2.2.1. Recollida i processament d'informació: les enquestes salarials

Les enquestes salarials es basen en la recollida d'informació salarial d'un nombre estadísticament significatiu d'empreses. En el disseny d'una enquesta salarial s'hauria de fer el següent:

• **Definir l’àmbit en què es recollirà la informació.** Les empreses molt allunyades geogràficament o amb caràcterístiques molt diferents és normal que no siguin una referència vàlida per a determinar el posicionament o la comparació salarial.

• **Determinar el segment de l'enquesta.** Establir si es vol fer una enquesta general de salaris, i en aquest cas s'hauran de recollir llocs significatius de tota la gamma existent, o una enquesta especialitzada o sectorial, i en aquest cas s'especificaran els llocs a incloure en l'estudi. Aquest segon tipus d'enquestes, i en especial quan es fan amb empreses que prèviament han acordat participar en l'estudi, sol ser el més precís i, en general, el més vàlid.

• **Homogeneïtzar els llocs sobre els quals es recull informació.** No és suficient identificar el nom del lloc perquè, sovint, noms iguals recullen funcions i responsabilitats molt diferents i, per tant, poc comparables. És necessari identificar els continguts dels llocs i assegurar la validesa de la comparació.

• **Homogeneïtzar els components de la compensació.** És freqüent que les empreses paguin en diferents conceptes i que, per aquesta causa, la comparació sigui difícil d'establir. L'estudi haurà d'aclarir els conceptes inclosos (generalment s'utilitza la quantitat total brut anual) i la valoració dels conceptes no monetaris que es puguin rebre.

• **Definir un bon mètode de recollida d'informació.** La utilitat de la informació depèn de la seva veracitat i el mètode de recopilació de dades hi influeix molt. No és el mateix contestar un qüestionari estructurat que tenir una reunió amb alguna persona que demostri professionalitat i garanteixi confidencialitat.

• **Fer una bona tabulació o processament de dades.** Les conclusions que s'ofereixin s'han de basar en dades vàlides i estadísticament acceptades, la tabulació haurà de filtrar la informació i ordenar-la perquè aporti valor.
Les enquestes salarials i els estudis del mercat de treball i de retribucions, malgrat les seves imprecisions, són cada vegada més utilitzats en la definició de models de retribució, ja que aporten informació sobre la \textit{quantia de la retribució que s'ha d'oferir a les persones}. En altres paraules, les enquestes salarials són un element necessari per a millorar l'\textit{equitat externa}.

S’entén per \textit{equitat externa} l’adequació entre la quantia de la retribució que s’assigna a una persona i la que s’assigna, en altres organitzacions, a persones que fan feines similars.

Malgrat totes les dificultats que s’han esmentat, les enquestes salarials són un element essencial per a establir una \textit{retribució ajustada al mercat}. Quan això no s’aconsegueix, es presenten les situacions següents:

- \textbf{Pèrdua de competitivitat}. Es produeix quan la retribució és superior a la que es paga en el mercat. Per a obtenir resultats similars s’incorre en costos superiors.

- \textbf{Pèrdua d’attractiu}. Els millors professionals triaran empreses amb retribucions superiors en el mercat.

- \textbf{Pèrdua de poder de retenció}. Una retribució inferior a la del mercat significa que hi ha oportunitats d’obtenir més diners en altres empreses i és possible que alguns professionals decideixin canviar.

En el moment de definir el posicionament en el mercat, l'empresa ha de conèixer i valorar aquests riscos i, si és necessari, preparar una estratègia per a minimitzar-los.

Un concepte molt similar al d'equitat externa és el d'\textit{equitat interna}.

\textbf{L'equitat interna} tracta de l’equilibri entre la retribució d'una persona i les retribucions d'altres persones de la mateixa organització que fan feines similars.

Per a analitzar l'equitat interna s'ha d'establir una comparació entre els diferents llocs de treball existents i determinar la contribució que cada un aporta a l'empresa i, per tant, la seva importància en relació amb les retribucions.

Com en el cas de l'equitat externa, la falta d'equitat interna també produeix efectes en les persones:

- \textbf{Pèrdua de motivació}. Encara que la falta d'equitat interna no sol comportar que els professionals busquin una altra empresa que ofereixi una
retribució millor, és evident que genera un greuge comparatiu, que és un dels factors de desmotivació principals.

- **Pèrduda de competitivitat.** No en comparació amb els competidors externs però sí amb altres funcions similars dins de la mateixa organització: si el mateix resultat es pot produir amb dos costos diferents, en un dels dos s'està incorrent en inefficiències.

Finalment, un altre aspecte important a l'hora d'establir la política retributiva i de definir el posicionament de les retribucions en el mercat és determinar l'impacte que tindrà sobre els resultats de l'empresa. En termes econòmics, això se sol denominar **sensibilitat de les retribucions.** En alguns negocis, les retribucions (o la **massa salarial**) poden arribar a equivaler al 70% o 80% dels costos totals. Qualsevol variació o modificació, per petita que sigui, s'haurà de revisar i calcular perquè no generi efectes no desitjats en el compte de resultats.

En un altre tipus de negoci, les retribucions no solen passar del 10% dels costos totals, per la qual cosa el seu tractament no representa cap amenaça directa, a curt termini, sobre el compte de resultats. Hi haurà altres conceptes de cost que requiriran més control.

Per això, les estratègies de retribució en cada cas podran ser completament diferents. Tot seguit podem veure la diferència entre retribució i massa salarial.

<table>
<thead>
<tr>
<th>La retribució</th>
<th>és la compensació, en diners o en espècie, que una empresa o organització paga a un empleat com a contraprestació per la feina que aquest du a terme.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La massa salarial</td>
<td>és la compensació, en diners o en espècie, que una empresa o organització paga a un empleat com a contraprestació per la feina que aquest du a terme, més el valor de les contribucions socials a pagar per l'empresa als sistemes de seguretat social obligatòria, o als sistemes privats d'assegurança social.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Activitat núm. 2

Suposem que sou el gerent o director general d'una empresa petita, en fase de creixement, de l'àrea de les noves tecnologies (per exemple, una empresa .com).

Teniu la necessitat d'atreure bons professionals, ja que sense ells l'arencada de la vostra empresa i l'èxit del vostre pla de negoci serien molt difícils d'assolir. Tanmateix, pel temps que porteu en el mercat i per la vostra mida, la vostra imatge com a ocupador no és atractiva. I tampoc no podeu tenir un posicionament alt en el mercat de les retribucions, ja que el vostre compte de resultats no ho permet.

1) Feu una anàlisi de quins elements competitius podríeu utilitzar per a aconseguir el tipus de professionals que us interessen. Justifiqueu les vostres respostes.

2) Busqueu dades de tres o quatre empreses significatives i localitzeu quins elements competitius, salarials o no salarials, utilitzen per a atreure els millors professionals. Ava-
lueu cada un d'aquests posant de manifest el seu atractiu i, finalment, expliqueu les seves possibilitats d'aplicació en l'empresa que hem descrit al principi d'aquesta activitat.
3. El model retributiu

Per a aprofundir en la construcció d’un model retributiu, recordem que el model ha d’estar orientat per la política de retribució, i que aquesta conté les línies mestres sobre les quals s’ha de construir la retribució i el mètode de pagament.

També és especialment important recordar que la política retributiva defineix el què, i el model retributiu defineix el com de les retribucions.

3.1. Conceptes i elements de retribució

Les dues preguntes clau en la construcció d’un model retributiu solen ser:

- **Per què paguem?** És a dir: quins conceptes s’han de retribuir per a complir amb la política retributiva que s’ha definit?

- **Quant paguem?** És a dir: com quantifico la retribució de cada un d’aquests conceptes per a cada persona?

Per a començar a discutir i a respondre a la primera pregunta es poden plantejar diferents alternatives que ajudaran a raonar sobre els components del model de retribució i a comparar els avantatges de la seva aplicació en cada cas. Les alternatives proposades són:

- Alternativa A: retribució a la persona / retribució al lloc de treball
- Alternativa B: retribució fixa / retribució variable
- Alternativa C: retribució individual / retribució col·lectiva
- Alternativa D: retribució estàndard / retribució a la carta
- Alternativa E: retribució actual / retribució diferida

3.1.1. Alternativa A: retribució a la persona / retribució al lloc de treball

Diferències

- **La retribució a la persona** és la que s’assigna a cada persona atenent a les seves capacitats, potencials, generació de valor o qualsevol altra circumstància que en posi de manifest la **vàlua professional per a l’empresa**.

- **La retribució al lloc de treball** és la que s’assigna a un lloc de treball determinat d’acord amb les seves **característiques**, la seva **complexitat** i la **importància** que tingui per a l’organització.
Aplicació

- La retribució a la persona és el més comú i freqüent de tots els mètodes de retribució. Es podria afirmar que ha estat l’únic a utilitzar-se (llevat de matisos) al llarg de tota la història de la civilització fins a l’arribada de la Revolució Industrial i l’inici de l’organització científica del treball. Es continua aplicant en empreses petites, poc estructurades i que no disposen de sistemes de gestió de persones. La quantia i les condicions d’aquesta retribució se solen fixar per acords individuals en els quals la situació d’oferta i demanda del mercat del treball i l’habilitat negociadora de les parts tenen tot el protagonisme.

- La retribució al lloc de treball es va començar a aplicar de manera científica quan es va introduir l’especialització de tasques. Les empreses van detectar que les feines més complexes, més difícils o de més responsabilitat s’haurien d’assignar a les persones més capacitades i recompen-sar-les per això. Els empleats van descobrir que no totes les persones de l’empresa feien feines del mateix nivell o amb la mateixa exigència, física o intel·lectual, i que, per tant, hi hauria d’haver una diferenciació en la retribució. L’aplicació equitativa de la retribució al lloc de treball exigeix un estudi dels llocs i, preferiblement, una valoració d’aquests. Se sol aplicar en empreses mitjanes o grans i amb un cert grau de complexitat en les funcions. La quantia d’aquesta retribució es determina partint de la valoració del lloc de treball i de la seva equivalència en el mercat de treball. Sovint, aquest ajust requereix una negociació.

Avantatges i inconvenients

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipus</th>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
</table>
Recomanacions

El mercat de treball no solament estableix diferències pel perfil professional, sinó que també les estableix pel tipus de feina a fer. És possible que dues persones amb el mateix perfil tinguin retribucions diferents per a fer feines de complexitat o de dificultat diferent. No és el mateix assumir la direcció comercial d’una empresa multinacional amb cent venedors, que assumir la mateixa direcció comercial d’una petita empresa de cinc comercials. El mercat estableix diferències i el model de retribució les haurà de reflectir.

En les empreses modernes, la retribució sol integrar tots dos conceptes entenent-se que la retribució a la persona compensa el que s’aporta amb el perfil professional (competències, coneixements, potencial, etc.), i la retribució al lloc de treball compensa per la feina i les responsabilitats que se li han assignat. Cada empresa haurà de decidir quin percentatge de la retribució total vol assignar a cada concepte. No hi ha una regla fixa, però l’experiència diu que com més alt és el nivell salarial més pes té la retribució al lloc de treball.

Un altre aspecte important a tenir en compte en l’aplicació de la retribució al lloc de treball és la seva permanència, és a dir, si quan una persona canvia de lloc de treball se li pot retirar la quantitat assignada o no. En l’actual legislació laboral espanyola hi ha un concepte retributiu que es denomina plus de lloc de treball que, en teoria, compensa la dificultat o la responsabilitat del lloc i que, per tant, només es manté mentre s’ocupa aquest lloc.

Finalment, l’estudi d’aquesta alternativa també ha de considerar la seva utilització en les noves organitzacions poc estructurades, d’organigrama canviant, sense llocs de treball formalitzats i en què cada persona crea la seva pròpia funció. En aquestes situacions, l’aplicació de la retribució al lloc de treball no és possible ni efiça. Cal buscar una aplicació de la retribució a la persona, encara que també és necessari determinar mecanismes que afavoreixin l’equitat interna, creant diferenciacions entre la complexitat de la feina que fa cada persona o per la seva diferent aportació de valor per a l’empresa.

3.1.2. Alternativa B: retribució fixa / retribució variable

Diferències

- La retribució fixa és la quantitat de diners que rep una persona, sense variació, independentment de la seva actuació o dels resultats que aconsegueixi.

- La retribució variable és la quantitat de diners que es pacta que pot rebre una persona (o no rebre) en funció d’algum factor relacionat amb la seva actuació, el seu acompliment o els resultats obtinguts. Aquest tipus de retribució sol rebre el nom genèric d’incentiu.
Aplicació

- La retribució fixa s'estableix en un moment determinat i es manté fins que es produeix una variació o increment salarial. Es determina mitjançant una negociació individual o col·lectiva.
Aquest tipus de retribució pot englobar els conceptes de pagament a la persona i de pagament al lloc de treball, en les condicions que s’han explicat en l'alternativa A, per la qual cosa la seva finalitat és doble:
  - Compensar el perfil professional que la persona posa a disposició de l'empresa.
  - Compensar la dificultat o la complexitat de la feina que es du a terme.

- La retribució variable no predetermina una quantitat de diners a rebre. Està lligada a alguna variable o factor (objectiu o subjectiu) que determina la quantitat a percebre. Com és evident, canvia d’un període d'aplicació a l'altre en la mesura que es modifiquen els valors de la variable de què depèn.
La finalitat original d'aquest tipus de retribució (i que es manté en moltes de les seves aplicacions actuals) és recompensar, o estimular, un esforç o una actuació extraordinària: com més esforç o consecució de resultats, més recompensa.
Qualsevol factor és susceptible de ser utilitzat com a variable a la qual lligar els incentius, però perquè es mantingui la seva finalitat la variable ha de ser un element pròxim i controlable per la persona que rep la retribució, és a dir: la quantitat de diners rebuda ha de depender del seu esforç més gran o més petit o del seu encert més gran o més petit en executar la feina.
Quan la variable no és dins de l'àmbit d'actuació de la persona, l'incentiu perd la capacitat motivadora i la seva influència sobre la decisió d'aportar més o menys esforç es converteix en una compensació "graciable". A més, la persona ha de percebre que hi ha una correlació causa-efecte entre el seu esforç i la retribució variable.
Hi ha moltes maneres d'aplicar la retribució variable i cada empresa sol adaptar-la a les seves necessitats particulars. Les més utilitzades són les comissions, les primes, la retribució per objectius, la retribució a l'acompliment, els bonus i els plans de participació.

Comissions

És una forma de retribució que consisteix a pagar un percentatge determinat de la quantitat de diners que ingressa l'empresa en cada operació que du a terme el seu empleat. Per exemple: un venedor d'una botiga cobra el 5% del preu de cada peça de roba venuda.
Aquest tipus de retribució s'ha utilitzat profusament en la compensació de vendedors. No requereix un nombre mínim d'operacions o d'ingressos, es cobra des de la primera operació que es du a terme, per la qual cosa se sol considerar com un cost unitari de la venda. Tampoc no té un límit màxim de percepció, es cobra comissió per totes i cada una de les operacions que es duen a terme.

El pagament de comissions no té elements correctors segons la dificultat o l'acompliment de les persones, el seu càlcul és purament quantitatiu i proporcional al nombre d'operacions dutes a terme.

El pagament de comissions pot arribar a representar el 100% de la retribució de les persones, si així es pacta en el contracte de treball, la qual cosa estableix un vincle molt transaccional entre el professional i l'empresa. Fins i tot hi ha situacions en què un professional percep comissions de diferents empreses.

El pagament de comissions és molt similar a la retribució a preu fet, que encara s'utilitza en l'actualitat i que consisteix a pagar, com a única retribució, una quantitat de diners per cada unitat produïda o per cada operació duta a terme.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La relació resultat-recompensa és molt clara i definida.</td>
<td>No reconeix l'esforç.</td>
</tr>
<tr>
<td>La transparència és màxima.</td>
<td>No reforça valors ni influeix en l'acompliment.</td>
</tr>
<tr>
<td>Permet molta flexibilitat i independència en la feina.</td>
<td>En cas que la comissió sigui el 100% de la retribució, no genera cap vincle amb l'empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Representa poc cost per a l'empresa.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recomanacions</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Professionals molt especialitzats (per exemple: comercials) o amb relació no laboral.</td>
</tr>
<tr>
<td>Operacions molt ben definides i concretades.</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientació màxima al resultat final.</td>
</tr>
<tr>
<td>Subcontractació de treballs.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Primes

La retribució per primes (generalment, a la productivitat) és un dels exponents tipics de l'organització científica del treball. Quan el treball es va començar a racionalitzar, es van delimitar les tasques que havia d'executar cada persona, es van determinar els temps necessaris per a l’execució i es va obrir la porta a la retribució per primes.

La prima consisteix en el pagament d'una quantitat de diners per un nombre de peces fabricades en un temps determinat. Per exemple, en una fàbrica es paguen X € a cada treballador si en cada jornada aconsegueix superar un nombre determinat de peces fabricades i acceptades per qualitat.

La diferència principal amb la retribució per comissions és que hi ha un mínim a partir del qual es comença a cobrar i, generalment, un límit màxim de cobrament (per sobre d'un nombre determinat de peces fabricades en una jornada de vuit hores, la prima no s'incrementa). L'existència del límit superior s'inspira en la limitació de l'esforç que s'ha d'aplicar (recordeu que el seu origen i aplicació principal és en treballs de producció en què l'esforç físic és predominant).

Una altra diferència amb el pagament de comissions és que admet algun element corrector com la qualitat, l'ambient de treball, el consum de matèries primeres, les parades no imputables al treballador o la reparació d'avaries.

En general, l'aplicació de les primes requereix una feina prèvia de mesurament de la quantitat de treball que es pot fer en un temps estàndard i amb una activitat normal. No totes les activitats en les empreses es poden mesurar, per la qual cosa la seva aplicació queda limitada a operacions físiques.
Avantatges | Inconvenients
---|---
• La relació resultat-recompensa és clara i definida. | • És costós d’implantar i de mantenir.
• És molt transparent quan es comprén el sistema de mesurament. | • Requires un seguiment i un control permanents, genera burocràcia.
• Reforça el rendiment constant. | • No és aplicable a qualsevol mena de treball.
• Afavoreix la planificació, el control de cos-tos i la gestió de la producció. | • No reforça valors ni influeix en l’acompliment.
• Si no s’aplica correctament, es converteix en un mètode de control més que de motivació.

Recomanacions

• Entorns industrials amb predomini de l’esforç físic.
• Control i compensació de treballs amb operacions molt bé definides.

Retribució per objectius

És el tipus de retribució variable més estès en les empreses, encara que pot presentar múltiples variacions.

La retribució per objectius consisteix a assignar una quantitat de diners quan s’asseoleixen uns objectius definits prèviament. La retribució per primes es podria considerar un cas particular de la retribució per objectius.

Els objectius que s’estableixen poden ser de qualsevol tipus –quantitatius, qualitatius, d’acompliment, d’actuació, de productivitat, etc.–, encara que es recomana que quan es busquen objectius per a establir una retribució variable, aquests siguin:

• **Mesurables**, per a aconseguir la màxima objectivitat.

• **Assequibles**, per a mantenir la motivació.

• **Rellevants**, per a reflectir aspectes importants del treball.

• **Temporals**, per a delimitar el període en què s’han d’aconseguir.

• **Específics**, per a mesurar diferents actuacions.

Aquest tipus de retribució assoleix la màxima eficàcia quan es treballa amb objectius alineats amb l’estratègia de l’empresa. Els objectius que s’assignen a cada lloc de treball han de ser derivats dels objectius de la seva àrea. Aquests, al seu torn, han de derivar dels del seu negoci, i així successivament fins a compondre una relació que impliqui la totalitat de l’empresa. D’aquesta manera s’assegura que cada persona senti quin és el seu nivell de col·laboració en els resultats finals (significat del treball).

Referència bibliogràfica

Per a més informació sobre aquest punt, podeu consultar els llibres següents:
Es pot retribuir per la consecució d’un únic objectiu o de més, depenent dels aspectes del treball que es vulguin recompensar. També és possible establir diferents quantitats com a recompensa per a cada objectiu, segons la importància que tingui per als resultats de l’empresa (ponderació dels objectius).

Per a homogeneïtzar i fer més manejable l’aplicació de la retribució per objectius, se solen convertir en graus d’assoliment. La retribució s’assigna per grau d’assoliment del conjunt d’objectius. En realitat la retribució es paga segons el grau d’assoliment.

**Conceptes**

**Objectiu.** És la voluntat d’aconseguir alguna cosa. Pot tenir un caràcter permanent. Exemple: incrementar la producció.


**Grau d’assoliment.** És el percentatge de la meta que s’ha assolit durant el període de temps establert. Exemple: si hem produït 52 tones de producte durant l’any 2010, hem aconseguit el 104% del nostre objectiu.

L’establiment del grau d’assoliment es pot fer:

- **Directament.** Per a objectius que es poden quantificar i mesurar de manera lineal, el grau d’assoliment és la quantitat aconseguida en relació amb la meta establerta. Per exemple: si la meta és de 50 tones i se n’han aconseguit 52, el grau d’assoliment serà $\frac{52}{50} \times 100$. És a dir: el 104%.

- **Indirectament.** Per a objectius que no es poden mesurar de manera lineal, el grau d’assoliment es determina definint equivalentes entre la quantitat aconseguida i la meta. Per exemple: si s’aconsegueixen menys de 30 tones, es considera un grau d’assoliment = 0; si s’aconsegueixen entre 31 i 49 tones, es considera un grau d’assoliment del 90%; si s’aconsegueixen entre 50 i 60 tones, es considera un grau d’assoliment del 100%, etc.

- **Per estimació.** Per a objectius que no es poden mesurar però amb un resultat que es pot apreciar, el grau d’assoliment es determina per una escala de referències que es pot arribar a pactar. Per exemple: es considera un grau d’assoliment del 110% si no s’ha tingut cap accident en tot l’any; es considera un grau d’assoliment del 105% si s’ha tingut un sol accident lleu; es considera un grau d’assoliment de 100% si s’han tingut menys de tres accidents lleus o un de moderat, etc.

En alguns casos, els objectius no es poden mesurar ni estimar. Aleshores s’ha de seguir aquest esquema:
• Si no és rellevant per als resultats de l'empresa: eliminar.

• Si és rellevant per als resultats de l'empresa: invertir en un sistema de mesurament. Si no es pot: estimar a partir de resultats generals.

Un altre aspecte important en l'aplicació de la retribució per objectius és decidir el nombre d'objectius que s'han d'utilitzar. Alguns es van plands senzills (d'entre tres i cinc objectius), ja que creuen que si el nombre augmenta, també ho fa la complexitat, i la complexitat dificulta la transparència i, per tant, la credibilitat del model.

En general, l'aplicació de la retribució per objectius té un límit inferior (no es paga si no s'ha aconseguit un grau d'assoliment determinat, ja que pagar per sota d'aquest límit seria com pagar per fer les coses malament). Pot tenir o no un límit superior. Pot acceptar diversos tipus de corba de distribució, des de la lineal a l'exponencial.

Generalment, quan s'utilitzen diversos objectius s'utilitza el grau d'assoliment resultant (els diferents objectius han d'estar ponderats), però de vegades es poden establir corbes diferents per a cada objectiu i rebre quantitats de diners diferents per l'assoliment de cada un.

### Avantatges
- Reflecteix bé les característiques del treball.
- És una eina magnífica de comunicació de prioritats.
- Es pot aplicar gairebé a qualsevol lloc de treball.
- L'aplicació és molt flexible i es pot adaptar a múltiples situacions.
- Ajuda a alinear les persones amb l'estratègia de l'empresa.

### Inconvenients
- És difícil d'implantar.
- Necessita disposar d'informació fiable.
- Quan s'usen escales, pot ser subjectiva.
- En general, no valora l'acompliment ni l'esforç.
- De vegades, els objectius competeixen entre ells i es generen conflictes.

### Recomanacions
- Qualsevol circumstància en què es puguin identificar objectius, mesurables o estimables.
- Principalment en treballs amb un impacte directe en els resultats.
- En organitzacions estructurades amb bona informació de planificació i de control.
Esquemes d'objectius

Com que la descripció d'un esquema d'objectius sol ser més difícil d'explicar que d'entendre, proposem un exemple d'un esquema de pagament de retribució variable partint d'objectius:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unitat de producció X</th>
<th>Objectius proposats</th>
<th>Metes 2009</th>
<th>Ponderació</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>50%  80%  100% 125% 150%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Seguretat</td>
<td>Accidents amb baixa</td>
<td>0 0 0 0 30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Accidents sense baixa</td>
<td>3 1 0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitat</td>
<td>Rebuigs</td>
<td>7% 5,0% 4,0% 3,0% 20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Producció</td>
<td>(Unitats/dia)</td>
<td>38 62 50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Quantitat de retribució (€)</td>
<td>500 900 1.000 1.250 1.500 100</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Un altre quadre indica els resultats reals de l'any. Per comparació dels resultats reals amb les metes del primer quadre es calcula el grau d'assoliment de cada objectiu. Fent una mitjana ponderada de l'assoliment de cada objectiu, s'obté el grau d'assoliment resultant, que es calcula la quantitat de retribució a percebre.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unitat de producció X</th>
<th>Aconseguit 2009</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Quantitats</td>
</tr>
<tr>
<td>Seguretat</td>
<td>Accidents amb baixa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Accidents sense baixa</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitat</td>
<td>Rebuigs</td>
</tr>
<tr>
<td>Producció</td>
<td>(Unitats/dia)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Grau d'assoliment resultant</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Quantitat a percebre (€)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

El primer quadre recull els objectius, metes, escala d'assoliments i quantitats a percebre per cada nivell d'assoliment que s'aconsegueixi. Aquestes dades s'expliquen al principi de l'any i marquen la guia per a la distribució d'esforços (com més ponderació, més prioritat de l'esforç, ja que la recompensa que s'obté és més gran).

El segon quadre indica els resultats reals de l'any. Per comparació dels resultats reals amb les metes del primer quadre es calcula el grau d'assoliment de cada objectiu. Fent una mitjana ponderada de l'assoliment de cada objectiu, s'obté el grau d'assoliment resultant, que és amb el que es calcula la quantitat de retribució a percebre.

Retribució de l'acompliment

La retribució de l'acompliment està lligada a l'actuació d'una persona durant un període de temps determinat. Es diferencia de la retribució per objectius en el fet que dóna més importància a l'actuació que als resultats, la recompensa
es fixa per com s’han fet les coses més que pel que s’ha aconseguí. Com es pot deduir, aquest tipus de retribució sol ser complementària, quan és possible, de la retribució per objectius.

En algunes feines es considera que l’esforç, la dedicació o l’actuació (en definitiva, l’acompliment) i els resultats estan molt relacionats. Així, quan el resultat final és impossible o molt difícil de mesurar o d’estimar, la recompensa s’associa a l’acompliment que és visible i que es pot valorar.

La retribució per acompliment considera aspectes qualitatius i, per tant, que tenen un grau de subjectivitat alt. La seva valoració requereix la interpretació o opinió d’altres persones i l’aplicació d’eines, generalment en forma d’escales, preparades específicament.

En organitzacions molt madures es pot introduir l’avaluació 360° i l’avaluació global d’uns departaments als altres.

Com que els resultats de l’avaluació de l’acompliment es poden traduir a punts, la corba de pagament pot adoptar la forma que es vulgui. En general s’apliquen fòrmules lineals, similars a les de primes, amb un límit mínim (els acompliments per sota del mínim no s’han de recompensar, sinó reprimir) i, per la pròpia naturalesa de l’acompliment, amb un límit màxim.

La retribució per l’acompliment se sol aplicar com a criteri per a assignar la retribució variable i també com a informació per a fixar els increments salarials anuals.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• És relativament poc costosa d’implantar i d’aplicar.</td>
<td>• Generalment, és poc objectiva.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Reforça l’actuació correcta i l’esforç.</td>
<td>• Depenen dels avaluadors, pot ser poc transparent.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Ajuda a analitzar i corregir l’acompliment.</td>
<td>• Requereix la participació d’avaluadors entrenats.</td>
</tr>
<tr>
<td>• No és competitiva, no genera conflictes d’interessos.</td>
<td>• Fomenta l’actuació correcta encara que no produeixi resultats.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Reforça els valors de l’empresa.</td>
<td>• Aconseguir la informació sobre l’actuació requereix un seguiment molt pròxim.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vegeu també

Per a més informació, recupereu el mòdul “Avaluació de l’acompliment”.

Avantatges

Inconvenients
Polítics i pràctiques de compensació

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avantatges</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inconvenients</td>
</tr>
<tr>
<td>Recomanacions</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Treballs en què no es pot mesurar el resultat final.
- Treballs que no tenen relació directa amb els resultats.
- Situacions en què no es pot individualitzar la influència sobre els resultats (per exemple: treball en equip).
- Persones en fase d’aprenentatge i desenvolupament.
- Organitzacions molt madures.

**Bonus**

Hi ha moltes interpretacions i definicions del que és un *bonus* i, en alguns casos, es considera sinònim d’*incentiu*, per la qual cosa la seva aplicació és general a qualsevol mètode de càlcul de retribució variable.

Aqui, considerarem que un *bonus* és "una recompensa extraordinària que s’assigna per un fet significatiu, per un resultat rellevant o per una actuació destacada".

En teoria aquesta definició implica:

- Que el *bonus* és **graciable** per part de l’empresa com a recompensa a una actuació extraordinària, i no està inclosa entre els drets exigibles en la retribució variable.

- Que no es cobra parcialment en funció del grau d’assoliment; **es paga o no es paga**.

- Que no es paga periòdicament, sinó solament en situacions extraordinàries, i acostuma a ser una retribució atípica.

El concepte pel qual s’assigna el *bonus* pot ser qualsevol que l’empresa consideri oportú, però s’ha de diferenciar de la retribució per objectius.

El *bonus*, per les seves pròpies característiques, no té una corba de pagament.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avantatges</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inconvenients</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- No té cost d’implantació ni de manteniment.
- Reconeix i recompensa l’esforç o l’actuació extraordinària.
- Per a l’empresa no implica un compromís de retribució permanent.

- Generalment és una retribució subjectiva.
- La seva assignació no és segura: es pot donar o no a discreció de l’empresa.
- Per al treballador no implica un compromís de retribució permanent.

| Recomanacions |

- Recompensa de situacions extraordinàries i no repetitives, que no es poden convertir en objectius permanents.
Plans de participació

Els plans de participació en beneficis es van començar a desenvolupar i implantar al començament del segle passat en les empreses industrials. La idea d'aquest tipus de plans és recompensar els empleats per les millores aconseguides en els beneficis de l'organització com a conseqüència de la seva participació i aportació. En general, aquests plans són de retribució col·lectiva, encara que admeten diferents aplicacions grupals i individuals segons el tipus de treball i el tipus d'empresa.

La referència quant a la definició de plans de participació és el pla Scanlon, ideat per Joe Scanlon, un sindicalista americà que, en els anys trenta, buscava fórmules per a fomentar i recompensar la participació de tots els empleats en la millora dels resultats de la seva empresa. El mètode de Scanlon buscava un repartiment estricte dels guanys obtinguts (beneficis) com a conseqüència de les aportacions de tots els empleats. En tractar-se de generar més beneficis, els treballadors es podrien centrar tant en l'increment de la producció (sistema clàssic de primes) com en la reducció de costos. No es tracta solament de treballar més sinó també de fer-ho més intel·ligentment (concepte molt relacionat amb les teories de la TQM).

La filosofia del Pla Scanlon continua essent, en l'actualitat (i segons la nostra opinió), la filosofia bàsica de la retribució variable.

La base d'un pla de participació en els resultats és la següent: l'empresa té uns resultats determinats. Si com a conseqüència d'una aportació superior de tots aconseguim millorar aquests resultats, l'excedent es reparteix entre la propietat de l'empresa i els treballadors.

L'aplicació d'aquest concepte requereix considerar tres elements que s'analitzaran a continuació:

- **La determinació de l'excedent.** En sentit estricte, en l'aplicació del pla de participació en beneficis, l'excedent estaria constituït pels beneficis que superen els obtinguts normalment. La identificació dels beneficis obtinguts normalment pot tenir complicacions. La clau de l'èxit és mantenir la transparència i això exigeix proporcionar informació a tots els nivells de l'empresa. Generalment, s'usen sèries històriques (per exemple, la mitjana dels beneficis obtinguts en els tres o en els cinc últims anys), encara que en l'aplicació pràctica s'han de resoldre algunes qüestions com ara eliminar l'efecte de la inflació, calcular l'efecte de les inversions, diferenciar l'efecte dels canvis tecnològics, etc. És a dir, cal depurar les dades perquè l'excedent dels beneficis correspongui a la influència dels empleats o, almenys, dels receptors del pla (recordeu la necessitat d'establir una relació causa-efecte entre l'esforç i la recompensa per a donar sentit a la retribució variable).

En algunes aplicacions modernes, i en plans diferents dels de Scanlon (Rucker i Improshare), la quantitat a repartir no és l'excedent de beneficis,
sinó una borsa de diners que s’ha proveït prèviament. En aquest cas s’han
d’identificar uns indicadors que posin de manifest la millora obtinguda i
la seva magnitud (paradoxalment, un dels indicadors utilitzats pot ser la
millora de beneficis).

- **La fixació de les proporcions del repartiment de l’excedent.** Les pri-
meres aplicacions dels plans de participació establien un repartiment a
parts iguals de l’excedent dels beneficis. Les aplicacions modernes sotme-
ten aquest repartiment a una negociació. No hi ha una norma fixa per a
establir els percentatges de repartiment, però s’ha de mantenir el punt de
vista de la teoria de les expectatives: si la recompensa no és prou atractiva,
les persones no se sentiran impulsades a aportar l’esforç necessari. Per tant,
el percentatge a repartir entre els treballadors haurà de ser més gran com
més petita sigui la quantitat d’excedent esperada.

![Gràfica del repartiment de l’excedent](image)

Els quadres delimitats per les línies vermella i blava determinen el valor total de retribució variable en dos
casos de nivell d’excedent.

- **La identificació de les persones que han de participar en el repartiment
de l’excedent.** El Pla Scanlon es va dissenyar perquè tots els treballadors
de l’empresa participessin, a parts iguals, en el repartiment de l’excedent.
En teoria, hi haurien de participar tots els que intervenen en la consecu-
ció dels resultats extraordinaris i, també en teoria, hi haurien de participar
en proporció a la seva intervenció, així s’evitarien greuges comparatius (i
segons la teoria de l’equitat). Però l’aplicació d’aquesta teoria és molt com-
plícada i fer-la d’una manera estricta restaria transparència al sistema, per
la qual cosa la solució més pràctica és establir grups (normalment basats
en la responsabilitat o en la valoració de llocs de treball) i negociar un
percentatge de participació per a cada un.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Fomenta la participació i el compromís amb els resultats de l'empresa.</td>
<td>• No diferencia l'actuació individual.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Reforça la coordinació i el treball en equip.</td>
<td>• Pot ser complicada d'aplicar i requerir càlculs complexos.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Reconeix les idees de millora i no solament l'eforç.</td>
<td>• La relació causa-efecte no sempre queda clara.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Fomenta la transparència en l'empresa.</td>
<td>• Pot generar greuges comparatius amb persones que no hi participen.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Recomanacions**

- Per a situacions en què el principal és el treball en equip.
- Situacions de crisi en què es necessita millorar els resultats.
- Situacions en què no es pot mesurar el rendiment o l'acompliment individual.

**Combinació de retribució fixa i variable**

La retribució fixa és la més estesa en empreses i organitzacions. La retribució variable és un complement de la fixa. Encara que inicialment la retribució variable es limitava a l'àmbit comercial i a altres situacions molt concretes, actualment s'està estenent a totes les organitzacions i a tots els nivells. Aquesta extensió genera el risc que la retribució variable s'apliqui en situacions en què no aporta res perquè la possibilitat de les persones d'influir en la millora dels resultats sigui nul·la (per exemple: treballs molt automatitzats o en què la persona no té capacitat de decisió i, per tant, no influeix en la millora de resultats). En aquests casos la retribució variable es converteix, de fet, en un increment de la retribució fixa i perd el sentit per al qual es va dissenyar.

La retribució variable expressa una vinculació amb els resultats bons o dolents de l'empresa. Si els resultats són bons és lògic repartir més diners entre les persones que hi han contribuït. Tanmateix, si els resultats són dolents, la contenció en la retribució afectarà totes les persones de l'empresa.

L'aplicació més utilitzada actualment és una combinació de retribució fixa i variable, escollint una barreja de criteris per a l'aplicació d'aquesta, per exemple: objectius i acompliment, o un pla de participació que estimuli el treball en equip i el compromís amb els objectius de l'organització.

**3.1.3. Alternativa C: retribució individual / retribució col·lectiva**

**Diferències**

- **La retribució individual** és la que es pacta i s'assigna a una persona com a recompensa pel seu treball. Pot ser fixa o variable.

- **La retribució col·lectiva** és la que s'assigna a un grup de persones com a compensació per un treball conjunt.
**Aplicació**

La retribució individual és la més estesa i utilitzada de tots els tipus de retribució. Només en casos molt específics s’apliquen retribucions col·lectives i, en la majoria dels casos, són retribucions complementàries del tipus incentius.

Els defensors de la retribució col·lectiva argumenten que els resultats de les empreses depenen, cada dia més, de l’esforç col·lectiu de l’equip humà. Els incentius d’equip fomenten el *comportament corporatiu i la solució conjunta de problemes*. Animen els empleats a identificar qüestions i a proposar solucions més enllà del seu àmbit d’actuació diari. D’altra banda, aquest tipus de retribució pot generar el problema polissó (*free rider*). És a dir: el problema que algunes persones no rebin cap recompensa per les seves pròpies actuacions, sinó que es beneficiïn de les iniciatives i esforços dels altres membres del seu equip. Alguns autors defensen que l’efecte polissó és molt més petit del que es pensava i que, per als empleats, la pressió dels companys i les relacions socials influeixen molt més que l’incentiu individualitzat.

Fa uns quants anys, els professionals de la gestió de les persones en les empreses van fer esforços per a la "individualització de les retribucions". El concepte no era tant fomentar la retribució individual (que ja ho era) com arribar a pactar individualment les condicions salarials. Es pensava que, en algunes circumstàncies, era més just convenir condicions específiques que sotme- tre-les a un acord col·lectiu en què no es podrien establir diferenciacions per l’acompliment, pel compromís o pel potencial professional. L’aplicació actual es limita a empreses petites o a llocs de treball molt específics, de nivell de responsabilitat alt i que, generalment, estan fora de les negociacions col·lectives (exclosos de conveni).

En la retribució col·lectiva, el grup o equip rep una quantitat de diners que, posteriorment, s’ha de repartir entre cada un dels components. Això exigeix l’establiment d’algun criteri de repartiment que, sovint, genera un conflicte notable en l’equip. Un alt percentatge d’experiències viscudes de retribució col·lectiva no ha tingut èxit i, al final, el mateix equip ha sol·licitat que sigui l’empresa qui aporti els criteris de repartiment, i s’ha tornant, de fet, a la retribució individualitzada.

### Avantatges i inconvenients

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipus</th>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **Retribució individual** | • Diferencia l’acompliment o els assoliments de cada persona, d’acord amb els seus mèrits.  
• Fomenta l’equitat interna.  
• Estimula la progrés i el desenvolupament professi- onal. | • Requereix negociació i aplicació individual, la qual cosa la fa més complexa.  
• Exigeix un seguiment i una informació de l’actuació individual.  
• De vegades genera competitivitat i s’oposa al valor de treball en equip. |
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipus</th>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Retribució col·lectiva</td>
<td>• És més fàcil de negociar i d'aplicar.</td>
<td>• No discrimina l'acompliment o el rendiment.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• És poc costosa no requereix gestió de retribucions ni criteris de valoració individual.</td>
<td>• Afavoreix o amaga la no col·laboració d'algunes persones de l'equip.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Fomenta el treball en equip.</td>
<td>• Exigeix que l'equip defineixi criteris de repartiment.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Recomanacions

La retribució col·lectiva no és incompatible amb la retribució fixa, i es pot utilitzar com un complement d'aquesta. La seva aplicació és recomanable com a part dels incentius, especialment quan es vol recompensar el treball en equip. Cada dia és més freqüent el seu ús com una part de la retribució variable. Per exemple:

- Un percentatge d'incentiu pels resultats aconseguits individualment.
- Un percentatge d'incentiu per resultats aconseguits per l'equip.
- Un percentatge d'incentiu per resultats aconseguits per l'empresa.

3.1.4. Alternativa D: retribució estàndard / retribució a la carta

Diferències

La retribució estàndard és aquella en què cada persona rep els mateixos conceptes retributius que, generalment, són establerts per l'empresa o per mitjà d'una negociació col·lectiva; no hi ha l'opció individual a escollir conceptes amb més atractiu o utilitat.

La retribució a la carta és aquella en què cada persona pot escollir, dins d'unes condicions predefinides, els conceptes retributius que s'adaptin millor a les seves necessitats particulars. No es tracta de cobrar més o menys, es tracta de distribuir la percepció en conceptes que siguin més útils per a cada persona que la rep.

Aplicació

La situació més freqüent és la retribució estàndard, en què els conceptes de retribució són comuns a totes les persones.

La retribució a la carta es va començar a utilitzar quan les organitzacions van començar a prendre consciència que el capital humà era divers. La motivació o l’atractiu dels conceptes de la compensació no són iguals per a tothom. La possibilitat de cobrar part del salari mitjançant un pla de pensions pot ser molt atractiva per a persones de mitjana edat i amb una situació econòmica estable, ja que els representa una modalitat d’estalvi de la qual obtindran beneficis en un futur pròxim. Aquest mateix concepte, i per raons oposades a les exposades anteriorment, serà molt poc atractiu per a persones joves i sense càrregues familiars. Una discussió similar es podria entaular per a cada un dels conceptes de retribució.
A la pràctica, la retribució a la carta mai no cobreix la totalitat de la retribució. Es paga una part més o menys rellevant de la retribució en diners i es deixa un percentatge perquè cada persona pugui escollir la manera de rebre'l, que gairebé sempre és en espècie, és a dir, no es cobra en diners sinó en forma d’algun tipus de servei o avantage personal.

Les opcions d’una retribució a la carta no són infinites, l’empresa decideix quina llista de conceptes es pot escollir i què tindran en compte:

- **L’operativa.** Normalment seran conceptes que es puguin gestionar fàcilment i que no generin una càrrega excessiva de burocràcia.

- **El cost que representa per a l’empresa.** Que encara que no busqui beneficis en aplicar aquest tipus de retribució tampoc no assumirà costos extra per gestionar-lo.

- **L’aspecte legal.** Ja que l’empresa no podrà satisfacer totes les expectatives dels empleats amb el concepte general de retribució. Cada país manté la pròpia normativa sobre el que és admissible amb aquest concepte i el que no ho és.

De vegades la retribució a la carta presenta avançatges de caràcter fiscal per a les persones que la reben i per a les organitzacions que les assignen. Com aquest aspecte depèn de la situació específica de cada persona, no es pot aplicar amb caràcter genèric. Avui en dia en el mercat hi ha sistemes informatitzats que permeten que cada persona elabori una simulació sobre els beneficis fiscals que li aportaria cada una de les opcions presentades per l’empresa.

### Avantatges i inconvenients

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipus</th>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Retribució estàndard</td>
<td>• No requereix costos ni gestió especials per a la seva aplicació.</td>
<td>• No diferencia aspectes motivadors de diferents persones.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• És transparent i senzilla d'entendre.</td>
<td>• En nivells de renda alts, produeix un efecte desmòtivador (&quot;com més guanyo, més pago&quot;).</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• No té riscos legals.</td>
<td>• Pot debilitar el compromís.</td>
</tr>
<tr>
<td>Retribució a la carta</td>
<td>• És més motivadora, atenent les expectatives de diferents tipus de persones.</td>
<td>• Té una aplicació i una gestió complexes.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• És un factor de reconeixement de la diversitat de les persones d'una empresa.</td>
<td>• Es perd transparència.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• En general millora la utilitat de la retribució (percepció d'obtenir un salari més alt).</td>
<td>• De vegades, la quantificació dels serveis rebuts és difícil.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Representa possibles estalvis fiscals.</td>
<td>• Si no s'aplica correctament, genera riscos fiscals.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Recomanacions

- Encara que la retribució a la carta s'estén cada vegada més, sol estar reservada a col·lectius especials, als quals es vol diferenciar oferint altres possibilitats dins del marc legal.
- La seva aplicació requereix un grau de maduresa adequat i una preparació en les persones que han de decidir la composició de la seva retribució.
Un exemple de conceptes\(^5\) que se solen incloure dins d'un esquema de retribució a la carta és:

- Vehicle d'empresa
- Places d'aparcament
- Tiquets de combustible
- Vals per a guarderies
- Plans de pensions
- Tiquets per a transport
- Equips informàtics i connexions a Internet
- Assegurança mèdica, per a l'empleat o per a la seva família directa
- Assegurança de vida
- Vals per a menjar, tiquets restaurant, etc.
- Descomptes per a gimnàs
- Viatges
- Formació
- Lloguer d'habitatge

3.1.5. Alternativa E: retribució actual / retribució diferida

**Diferències**

La retribució actual és la que es paga en el moment en què es merita o en un termini de temps curt. El costum més estès és que la retribució es faci mensualment. Alguns conceptes, principalment els associats a la retribució variable, poden tenir un període de pagament superior al mensual (trimestral, semestral o fins i tot anual) depenent de la possibilitat d'obtenir informació sobre els objectius o indicadors que s'hagin considerat. Per exemple: no es pot fer un pagament trimestral per la consecució d'un objectiu de compliment del programa de lliuraments anual.

La retribució diferida es refereix a posposar el pagament d'una retribució, en principi ja meritada, amb la intenció de modificar el comportament de les persones. A diferència del cas anterior, l'ajornament del pagament no obedeix a causes tècniques ni a la falta de disponibilitat de la informació, en aquest cas és intencionat per a reforçar un comportament esperat en les persones.

**Aplicació**

L'aplicació de la retribució diferida s'aplica principalment amb dues finalitats:

- Millorar el compromís amb l'organització lligant la retribució amb els resultats futurs de l'empresa. Aquest seria el cas de la retribució per opcions d'accions (*stocks options*), és a dir, rebre part de la retribució en forma de dret a rebre accions de l'empresa en un termini que s'estipula. L'objectiu és que les persones vinculin els seus guanys a l'increment de valor futur de l'empresa.

\(^{5}\)Podeu obtenir un resum de la normativa espanyola per a aplicar aquests conceptes en la pàgina [http://www.todolaboral.com.es/CESTAS%20RETRIBUTIVAS.htm](http://www.todolaboral.com.es/CESTAS%20RETRIBUTIVAS.htm)
l'empresa. Se sol aplicar a directius o a persones amb capacitat d'influència sobre els resultats i sobre el valor de l'empresa.

- Millorar la fidelitat de les persones a l'empresa mitjançant el compromís d'una retribució extraordinària, quan s'hagi complert un termini determinat de permanència en aquesta. L'exemple tipic d'aquesta modalitat seria el pagament d'un *bonus per permanència*. Normalment, s'aplica a persones d'alt valor estratègic per a l'empresa i la sortida de les quals representaria una pèrdua notable per a aquesta. Una manera poc sofisticada d'aquesta modalitat seria el pagament per antiguitat.

### Avantatges i inconvenients

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tipus</th>
<th>Avantatges</th>
<th>Inconvenients</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Retribució actual</td>
<td>• És transparent i senzilla d'entendre.</td>
<td>• No crea vincles a mitjà termini.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Els costos i compromisos es controlen millor.</td>
<td>• Difículta participar de grans èxits de l'empresa.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• No té riscos legals o financers.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Retribució diferida</td>
<td>• Permet assignar retribucions més altes.</td>
<td>• La valoració de la retribució diferida és més complexa.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Relaciona la quantia de la retribució amb el valor de l'empresa.</td>
<td>• Hi ha un risc financer, en especial en la modalitat d'opció d'accions.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Reforça el compromís de les dues parts.</td>
<td>• S'obliga a la permanència.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Obliga a establir criteris per a diferenciar qui té accés a aquest tipus de retribució i qui no en té.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Recomanacions

- Personal amb incidència directa en la gestió que pot influir en la creació de valor de l'empresa.
- Persones de valor estratègic per a l'empresa que necessiten un estímul per a garantir la seva permanència.
- Empreses en ràpid creixement o amb alt potencial d'increment de valor que poden oferir condicions de retribució més atractives en un futur pròxim.

3.2. El salari emocional

Actualment s'està estenent el concepte de salari emocional per a referir-se a un tipus de recompensa, generalment no material, que es rep com a conseqüència de les bones pràctiques, o de la sensibilitat envers les persones, en la gestió de les empreses.

"El salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno."

Lucio A. Muñoz. "Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME (1)". *AreaRH.com*.

No es tracta d'un pagament en espècie (recompensa no monetària) ni tampoc forma part d'un salari. No genera cap compromís legal entre l'empresa i els empleats. Tanmateix, representa un valor diferencial sobre la motivació i, especialment, sobre el compromís. Hi ha informes que demostren que les persones no canviaran d'empresa per rebre un salari més alt (en una quantitat
significativa, però no extraordinària) si senten que reben un salari emocional atractiu. El salari emocional és una **barrera per a la sortida** i és un **attractiu per a l'entrada**, amb la particularitat que no és monetari, no es paga.

El salari emocional consisteix en diverses pràctiques o activitats que l'empresa posa en marxa per millorar les relacions amb els seus empleats i entre ells, per millorar el significat del treball, per millorar l'ambient i el clima laboral, per millorar la qualitat de vida, per millorar la responsabilitat social, per millorar la protecció del medi ambient, etc.

Algunes d'aquestes pràctiques estan expressament **dissenyades** per a conver-tir-se en salari emocional, però d'altres són pràctiques socials o de gestió que affecten els sentiments de les persones de l'organització.

Alguns exemples d'activitats que representen salari emocional:

- Plans de conciliació de la vida professional i personal
- Programes, plans o mesures d'igualtat d'oportunitats
- Oportunitats de promoció, ascens i desenvolupament professional
- Processos d'entrenament (coaching), mentoria (mentoring), tutoring, etc.
- Polítics de flexibilitat laboral, horaris laborals no coincidents amb ho-raris escolars, horaris adaptables a primera i última hora, etc.
- Jornada reduïda i jornada a temps parcial
- Programes o mesures de suport a la maternitat
- Teletreball amb aportació tecnològica i amb control per part de l'empresa
- Programes de suport a familiars dependents dels empleats
- Programes socials, de voluntariat corporatiu, solidaris, etc.
- Manuals interns de bones pràctiques laborals i codis ètics
- Actuacions destinades a no fixar reunions a partir d'una hora prudent
- Plans de reconeixement per a professionals eficients
- Programes personalitzats per a pal·liar l'estress laboral
- Servei d'assessorament d'un professional extern
- Mesures per a millorar el clima laboral
- Sessions de pluja d'idees (brainstorming) per a generar noves idees, sessions per a reflexionar, reunions per a aportar solucions, innovar, etc.
- Projecte empresarial atractiu per a l'empleat
- Possibilitat de treballar envoltat de bons companys i caps

### 3.3. Conclusions sobre els models de retribució

Com s'indicava a l'inici d'aquest mòdul, no hi ha un model idoni de retribució. Cada empresa ha d'escollir o dissenyar el que millor atengui a les seves necessitats de gestió i el que millor reforci les seves estratègies i els seus valors.

Algunes empreses només utilitzen retribucions fixes, i cada dia més s'implanten models amb retribució fixa i variable. Algunes apliquen models de retribució en equip i organitzacionals; d'altres utilitzen una barreja de retribu-
cions organitzacionals i individuals. Moltes organitzacions utilitzen diverses capes d'incentius per a retribuir la consecució de resultats en l'àmbit corporatiu, divisional, d'unitat, d'equip i individual.

El model ideal seria una combinació de tots els conceptes explicats, però el més important és que tots els empleats entenguin com s'entrellacen la seva retribució i els objectius estratègics de la companyia. En aquest cas l'estratègia es converteix realmente en el treball diari de tots.

**Activitat núm. 3**

La retribució és l'eina més efectiva per a reforçar els valors d'una organització. És el que té més força per a alinear els comportaments dels professionals amb l'estratègia i amb el model d'acompliment desitjat.

Aquesta activitat ajudarà a reflexionar sobre la importància de definir bé el model de retribució per a reforçar els valors de l'empresa i evitar cometre errors (pagar per aconseguir el que no es vol, penalitzar per aconseguir el que es vol).

1) Identifiqueu cinc empreses significatives i que, presumiblement, tinguin una gestió de recursos humans complexa (per la mida, per la complexitat, per la vocació, per la història, etc.).

2) Busqueu la declaració dels valors de cada una d'aquestes empreses i, amb això, confeccioneu una llista de deu valors.

3) A continuació, per a cada un d'aquests deu valors, identifiqueu un component del model retributiu que reforci aquest valor i un altre que el debiliti (no importa si les empreses escollides apliquen aquest model retributiu o no, simplement escolliu els que us semblin més adequats).

Per exemple:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valor</th>
<th>Reforça</th>
<th>Debilita</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Exemple: excel·lència en l'atenció al client</td>
<td>Objectiu qualitatiu d'acompliment</td>
<td>Incentiu per reducció de despeses</td>
</tr>
<tr>
<td>Valor</td>
<td>Reforça</td>
<td>Debilita</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
<td>----------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Tendències actuals de les pràctiques de retribució

La retribució és un element de la gestió de les empreses i, en la mesura que les empreses canvien i es demanen noves fórmules de gestió, també s'exigiran noves prestacions a les polítiques i als models retributius.

Potser el canvi que genera més demandes en els sistemes retributius és la transformació d'empreses amb predomini de l'exigència física en empreses amb predomini de l'exigència intel·lectual. Els sistemes de retribució hauran de posar més èmfasi a estimular i recompensar les aportacions de valor que facin les persones, amb predomini de les que es fan en l'àmbit col·lectiu.

Les possibilitats de la tecnologia actual també permetran un predomini a les habilitats de localització i a l'ús del coneixement sobre els perfils estables i de gran especialització.

Els nous models organitzatius i la velocitat amb què s'introdueixen i es modifiquen també exigiran respostes dels sistemes de retribució. No es podrà mantenir l'agilitat d'organitzacions canviants si els sistemes de recompensa continuen ancorats en el valor del lloc de treball o en els estudis de mercat.

Per a dissenyar els sistemes retributius d'avui en dia, ja s'haurien de considerar els punts de referència següents:

- **Orientar la retribució cap a la persona**, el que aporta i el seu potencial, abans que al contingut del lloc de treball, que serà canviant i quedará obsolet abans que es pugui revisar i valorar.

- **Individualitzar la retribució**, per a augmentar-ne la capacitat motivadora, adaptant els conceptes a les necessitats o a les utilitats de cada persona.

- **Vincular la retribució, o almenys alinear-la, amb els resultats** de l'empresa per a reforçar el compromís i el sentit de benefici mutu.

- **Considerar la diversitat del capital humà** en un món global i multicultural.

- **Millorar la transparència dels criteris de retribució** com un element d'estímul i de reforç dels valors.

- **Reduir la dependència del mercat** ampliant els elements de comparació i, com a conseqüència, l'amplitud de les bandes salarials (si copiem els altres, quin és nostre element diferenciador?).

• **Estendre l'aplicació de la retribució variable** com a expressió de la voluntat de compartir la responsabilitat en els resultats de l'empresa.

• **Millorar la capacitat de mesurar objectius** per a fer cada vegada més justa i objectiva la retribució variable.

• **Implantar retribucions col·lectives**, o almenys multicapa, que reforcin el sentiment d'equip i la consecució d'objectius corporatius.

• **Considerar la retribució diferida** com a mitjà d'adecuar el cicle de generació de valor a la recompensa.

I, finalment, **cuidar el salari emocional**.
Activitats

1. Feu una petita investigació sobre, com a mínim, tres –millor si són cinc– empreses que conegueu o de les quals pugueu aconseguir informació sobre la seva política retributiva. Si no podeu aconseguir una informació exacta de la política retributiva, és igual, feu una aproximació de la imatge que es té des de l'exterior.

1) Sobre la informació que hàgiu recopilat, establiu una relació entre la importància teòrica del seu capital humà i el tipus de política que apliquen (posició respecte al mercat, components de la retribució, increments, complements, etc.).

2) Intenteu identificar tres valors per a cada una de les empreses estudiades (els podreu trobar en la seva memòria anual o en la seva pàgina web) i establir una relació (positiva o negativa) entre aquests i la seva política retributiva.

2. Suposem que sou el gerent o director general d'una empresa petita, en fase de creixement, de l'àrea de les noves tecnologies (per exemple, una empresa .com).

Teniu la necessitat d'atreure bons professionals, ja que sense ells l'arrencada de la vostra empresa i l'èxit del vostre pla de negoci serien molt difícils d'assolir. Tanmateix, pel temps que porteu en el mercat i per la vostra mida, la vostra imatge com a ocupador no és atractiva. I tampoc no podeu tenir un posicionament alt en el mercat de les retribucions, ja que el vostre compte de resultats no ho permet.

1) Feu una anàlisi de quins elements competitius podríeu utilitzar per a aconseguir el tipus de professionals que us interesten. Justifiqueu les vostres respostes.

2) Busqueu dades de tres o quatre empreses significatives i localitzeu quins elements competitius, salarials o no salarials, utilitzen per a atreure els millors professionals. Avaluieu cada un d'aquests posant de manifest el seu atractiu i, finalment, expliqueu les seves possibilitats d'aplicació en l'empresa que hem descrit al principi d'aquesta activitat.

3. La retribució és l'eina més efectiva per a reforçar els valors d'una organització. És el que té més força per a alinear els comportaments dels professionals amb l'estratègia i amb el model d'acompliment desitjat.

Aquesta activitat ajudarà a reflexionar sobre la importància de definir bé el model de retribució per a reforçar els valors de l'empresa i evitar cometre errors (pagar per aconseguir el que no es vol, penalitzar per aconseguir el que es vol).

1) Identifiqueu cinc empreses significatives i que, presumiblement, tinguin una gestió de recursos humans complexa (per la mida, per la complexitat, per la vocació, per la història, etc.).

2) Busqueu la declaració dels valors de cada una d'aquestes empreses i, amb això, confeccioneu una llista de deu valors.

3) A continuació, per a cada un d'aquests deu valors, identifiqueu un component del model retributiu que reforci aquest valor i un altre que el debiliti (no importa si les empreses escolides apliquen aquest model retributiu o no, simplement escolliu els que us semblin més adequats).

Per exemple:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valor</th>
<th>Reforça</th>
<th>Debilita</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Exemple: excel·lència en l'atenció al client</td>
<td>Objectiu qualitatiu d'acompliment</td>
<td>Incentiu per reducció de despeses</td>
</tr>
<tr>
<td>Valor</td>
<td>Reforça</td>
<td>Debilita</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
<td>----------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bibliografia


Pàgines web:
http://www.tuabogadodefensor.com/01ecd193e40c0482e/01ecd193e40c07734/01ecd193e40c0ed45.html