

**LA JUSTICIA RETRIBUTIVA: UN DESAFÍO  
PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Domingo Verano Tacoronte**

*Profesor Asociado del Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.*



<b>SUMARIO:</b>	I. ¿QUÉ ES LA JUSTICIA RETRIBUTIVA?
	II. EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADOR
	III. EL PUNTO DE VISTA DE LOS EMPLEADOS
	IV. PROBLEMAS MÁS COMUNES RELACIONADOS CON LA EQUIDAD RETRIBUTIVA
	4.1 La evaluación de puestos de trabajo
	4.2 Estructuras salariales de dos pisos
	4.3 Compresión retributiva
	4.4 Las encuestas salariales
	4.5 Evaluaciones del rendimiento
	V. LA EQUIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE DETERMINACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN
	VI. CONCLUSIONES

## I. ¿QUÉ ES LA JUSTICIA RETRIBUTIVA?

El concepto de justicia retributiva es tremendamente complejo, principalmente porque la justicia es una percepción, lo que implica subjetividad, de una situación vivida por una persona o conjunto de personas (Lawler, 1986; Milkovich y Newman, 1993). Por lo tanto, cada persona tiene su punto de vista y su rasero para determinar la calidad del trato que recibe.

Por otro lado, la justicia retributiva es un concepto multidimensional. Al igual que la satisfacción salarial, con la que está íntimamente relacionada, se puede analizar esta percepción o sentimiento desde distintas perspectivas. En primer lugar, hay que considerar que una persona puede pensar que su retribución es justa en relación con las tareas que desempeña, o con respecto a otras personas que trabajan en puestos similares en otras organizaciones, o con respecto a la que reciben otras personas que tienen un rendimiento o valor para la empresa de una determinada magnitud. Por tanto, se puede considerar que existen tres dimensiones de la justicia retributiva:

- (1) justicia o equidad interna, es decir, ¿las personas que realizan tareas de mayor complejidad y responsabilidad cobran más que aquéllas que realizan tareas más sencillas y de menor influencia en los resultados de la organización?;
- (2) equidad externa, lo que se corresponde las comparaciones entre las retribuciones de los empleados de nuestra empresa y los de otras que desempeñan el mismo puesto de trabajo; y
- (3) equidad individual o equidad en la retribución de las aportaciones de los individuos, que tiene que ver con retribuir mejor a aquellas personas que mejor rinden.

En segundo lugar, hemos de tener en cuenta que cuando se habla de justicia retributiva no sólo se considera si los empleados o la empresa piensan que la cantidad



recibida o entregada es la adecuada, sino que, además, se tiene en cuenta la validez o aceptación de los mecanismos y procedimientos utilizados para determinar y distribuir el presupuesto retributivo del ejercicio. En este sentido, se habla de equidad del resultado de la retribución (¿están satisfechos los empleados con la retribución que obtienen cuando se comparan con sus compañeros u otros empleados de otras empresas?) y equidad del proceso retributivo (¿consideran que se ha seguido el procedimiento correcto para valorar las tareas realizadas, los resultados de las tareas o para sondear los precios de mercado de las distintas ocupaciones?).

Por lo tanto, el problema de conseguir la equidad retributiva en la empresa suele tener una elevada complejidad, ya que, en la mayoría de las ocasiones, los encargados de determinar la retribución, para cumplir con sus objetivos, han de aceptar pérdidas en los niveles de un determinado tipo de justicia para conseguir mejorar otro, con los consiguientes efectos negativos.

En cualquier caso, la preocupación de los gestores de la retribución ha de pasar no sólo por conseguir elevados niveles de satisfacción con la retribución percibida, sino también con las herramientas y métodos utilizados para determinar dicha retribución. Todo esto sin olvidar que el objetivo último de la retribución es ayudar a conseguir las metas generales de la organización.

## II. EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADOR

La mayoría de las teorías de compensación se basan en variables del entorno y en la capacidad retributiva de la empresa para determinar los niveles retributivos<sup>1</sup>. Normalmente, los empleadores intentan fijar unos salarios razonables basados en lo que creen que es el precio que pide el mercado (los trabajadores y otras empresas que demandan el tipo de personal que necesitamos) para un determinado puesto de trabajo. A partir de ese punto, los trabajadores pueden comparar sus retribuciones con las de otros empleados que realizan tareas similares o relacionadas en la empresa o en otras empresas, por lo que es común que haya presiones por parte de estas personas para lograr una estandarización o igualación de la retribución como vía para alcanzar la justicia o equidad. En una empresa de corte burocrático, la igualación de las retribuciones por categorías es el método normal para crear estructuras salariales<sup>2</sup>, estructuras que, por otro lado, guardan una fuerte relación con los mercados de trabajo externos, al menos en relación a los puestos de entrada<sup>3</sup>. Por otro lado, los empleadores pueden utilizar los resultados de las encuestas salariales para seleccionar un intervalo o rango salarial<sup>4</sup> para cada puesto e incluir factores tales como la rentabilidad de la empresa, la experiencia y los

---

1 Promedio de las retribuciones ofrecidas para un puesto de trabajo en una empresa o en el mercado laboral

2 Conjunto de niveles retributivos ofrecidos por la empresa a cada puesto y categoría

3 Aquéllos puestos que la empresa suele ocupar vía selección externa de candidatos, en contraposición a los cubiertos por promoción interna

4 Distintos niveles retributivos que se ofrecen a un mismo puesto o categoría en una empresa



conocimientos de los empleados para determinar su posición dentro de dicho intervalo.

Además, existen razones económicas como el tamaño de la empresa, la rentabilidad, el crecimiento, y la cuota de mercado, que pueden influir en el establecimiento de los niveles retributivos. Por supuesto, dos empresas pueden tener salarios teóricos similares (los que se reflejan en su estructura salarial), pero salarios reales distintos por razones de antigüedad o mérito profesional de los empleados, por ejemplo. Sin embargo, la mayoría de las empresas quieren fijar la retribución en un nivel en que ayude a que sus empleados se esfuercen más y de manera más eficaz en la consecución de los objetivos de la organización. El nivel elegido se suele determinar en función de la justicia retributiva y de los beneficios de la empresa. La dirección es consciente de que si los empleados saben que están recibiendo una retribución justa, aumentarán su esfuerzo y, probablemente, su productividad. Así pues, los empleadores consideran que ofrecer una retribución justa es la manera más barata de conseguir el nivel de resultados deseado, y tanto la empresa como los trabajadores se encuentran más cómodos cuando perciben que los salarios son justos.

### **III. EL PUNTO DE VISTA DE LOS EMPLEADOS**

La mayoría de los académicos y consultores en retribución advierten que los empleados de todas las áreas comparan su retribución y sus posiciones en las estructuras salariales con otras personas que trabajan en la misma o en otra organización que ellos. Un problema serio para las empresas que persiguen la justicia retributiva es que los empleados no comparten una visión única de lo que significa justicia retributiva, ni comparan utilizando los mismos factores de referencia que la empresa. Por ejemplo, los juicios personales en relación con la justicia pueden verse afectados por el sexo, la ocupación, la localización física, la edad, la personalidad y la antigüedad (Lawler, 1990). La percepción de justicia también está influida por la referencia que tomemos: nosotros mismos o alguna otra persona. Además, los empleados pueden creer que aportan más a la empresa de lo que ésta les retribuye (Gómez-Mejía y otros, 1997).

Aunque las empresas tratan de “crear” justicia retributiva fijando la misma retribución para todos los empleados situados en el mismo puesto (medida orientada a la dimensión equidad interna), hay muchos empleados que no suscriben el lema “igual retribución = retribución justa”. Por tanto, los empleados pueden, en estas condiciones, utilizar otros factores de corte individual, como la productividad relativa, la antigüedad o las habilidades especialmente útiles para la empresa, para solicitar una mayor capacidad de discriminación del sistema retributivo (orientándose la petición hacia el reflejo de equidad individual). Desafortunadamente, muchos empleadores suponen que todos los trabajadores pueden rendir prácticamente igual, por lo que no hacen distinciones en materia retributiva entre ellos. Si lo hacen por convencimiento pleno o para evitar problemas con los sindicatos, que apoyan unos resultados similares en la determinación de la retribución, no queda



muy claro. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores no suscribe esta suposición, al menos cuando piensan que rinden mejor, son más veteranos o tienen mayores niveles de habilidad que otros empleados de la organización que ocupan el mismo puesto de trabajo, por lo que las empresas deberían considerar, y cada vez consideran con más interés, las diferencias en las aportaciones de los empleados cuando estudian la justicia retributiva en la organización.

Otra preocupación de los empleados, bastante ignorada, es el salto que hay entre los empleados mejor pagados y los peor pagados. Los directivos, cuando deben aprobar la retribución de los empleados, frecuentemente consultan las encuestas salariales, controlan determinadas ocupaciones muy demandadas y analizan la repercusión que tendrá en la rentabilidad de la empresa el nivel seleccionado de retribución para sus subordinados. Sin embargo, los directivos raramente comparan los niveles salariales de los trabajadores mejor pagados y de los peor pagados. Por tanto, los empleados pueden percibir lo que los empleadores piensan que son salarios justos, pero aquéllos pueden encontrarlos inadecuados por la alta retribución de los ejecutivos o de otros empleados de cuello blanco, como los asesores legales y fiscales, por ejemplo.

Por estas y otras razones, los empleados cada vez están más insatisfechos con lo que ellos consideran una estructura salarial injusta. Esto es extremadamente negativo para las empresas, porque la insatisfacción de los empleados con el sistema de recompensas puede conducir a mayor absentismo y rotación, así como a un descenso en la productividad. De hecho, los estudios muestran que los empleados consideran que la retribución es la razón más importante para dejar un puesto de trabajo. Sin embargo, en una situación como la que se vive en España en estos momentos, con una tasa de paro elevada y con escasas oportunidades de recolocación para una gran cantidad de ocupaciones, el abandono de la organización por causas retributivas se ve amortiguado por necesidad de estabilidad en el puesto de trabajo.

#### **IV. PROBLEMAS MÁS COMUNES RELACIONADOS CON LA EQUIDAD RETRIBUTIVA**

Como se ha podido observar en los apartados anteriores, la situación a la que se enfrentan los especialistas en retribución es tremendamente compleja. Las diferentes perspectivas que obligatoriamente han de abordar a la hora de diseñar un sistema retributivo suponen un constante juego de equilibrios, negociaciones y trueques. Lo que puede favorecer la consecución de equidad interna puede ser negativo desde el punto de vista de la equidad externa, por lo que los especialistas han de ser conscientes de lo que pueden ceder en una dimensión para mejorar la posición en otra (Milkovich y Newman, 1993).

En el presente apartado analizaremos las principales problemáticas a las que se enfrentan los especialistas en retribución en relación con la consecución de niveles



de equidad adecuados en las organizaciones. En concreto, nos centraremos en las siguientes:

#### **4.1 La evaluación de puestos de trabajo**

Uno de los componentes fundamentales de la retribución que recibe un trabajador se corresponde con el puesto de trabajo que realiza, con sus tareas y responsabilidades. El valor de los puestos de trabajo supone habitualmente un 90 o 95 por ciento de la retribución total de un empleado normal, lo que implica que las personas van a dar una elevada importancia a cualquier tema relacionado con las valoraciones de sus puestos. Como ya comentamos con anterioridad, la justicia o la injusticia es una cuestión de apreciación que se construye principalmente a través de las comparaciones que las personas realizan entre ellas y sus situaciones particulares. Por ello, los valores relativos de los puestos, que son determinados por la empresa a través de los procedimientos de valoración de puestos de trabajo, deben reflejar las diferencias efectivas entre los puestos, si no se quiere incurrir en problemas de equidad interna.

La empresa determina el valor de los puestos a través procedimientos más o menos sofisticados que analizan y evalúan las tareas y responsabilidades de las distintas ocupaciones. La aplicación de dichos procedimientos se contempla como una importante herramienta para mejorar el control salarial, así como para resolver los conflictos por inequidad retributiva (Arvey, 1987). Si bien durante muchos años los métodos de valoración de puestos gozaron de una evidente apreciación y confianza, en los últimos años se han alzado voces que hablan de importantes problemas, tanto a nivel de aplicación de los métodos como incluso en su propia naturaleza, y que afectan de forma decisiva a la validez de los resultados que producen, y, por supuesto, a la percepción de justicia interna en las organizaciones (Lawler, 1990).

Entre los principales problemas están los de la recogida y evaluación subjetiva de los datos relativos a los puestos (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Patten, 1987), con evidentes posibilidades de reflejo de todo tipo de sesgos personales y culturales, como los que aparecen al valorar los puestos mayoritariamente desempeñados por mujeres en comparación con aquellos puestos tradicionalmente ocupados por hombres. Es bastante habitual que los sistemas de valoración de puestos incluyan factores compensables como esfuerzo físico y trabajo manual, aspectos asociados con los puestos orientados a hombres. Sin embargo, otros factores como enseñanza, cansancio ocular, fatiga mental o concentración, no suelen aparecer, con lo que se discrimina a los ocupantes de este tipo de puestos. Otras cuestiones que fomentan este tipo de discriminación sexual aparecería en las definiciones de los factores y la ponderación relativa de cada uno de ellos, todas con el mismo signo que la anterior.

Por otro lado, las organizaciones suelen confiar el diseño de un plan de valoración de puestos a consultoras externas que tienen un sistema más o menos estandarizado, el cual aplican sin tener en cuenta las condiciones especiales de



cada empresa. Si tenemos en cuenta que no todas las empresas conceden el mismo valor relativo a las mismas ocupaciones (por la propia actividad de la empresa, más vinculada a un determinado tipo de puesto de trabajo) podemos prever importantes defectos de aplicación de dichos planes, con los consiguientes conflictos entre los empleados y la dirección (Milkovich y Newman, 1993).

Por último, hay que destacar una crítica que ataca a la propia naturaleza de los métodos de valoración de puestos de trabajo. En una sociedad cada vez más orientada a los servicios, a la atención personalizada y a la mejora del conocimiento como fuente de competitividad, las personas deberían ver reflejada en su retribución no las funciones que realizan o deberían realizar en su puesto en concreto, sino aquéllas que son capaces de realizar y que, por supuesto, fueran relevantes para su organización. Esta última postura defiende que la equidad interna no se debe construir a través de la determinación del valor de los puestos de trabajo, con unas definiciones fijadas más o menos correctamente, sino mediante la valoración de las habilidades efectivamente poseídas o adquiridas por los empleados (Tosi y Tosi, 1986; Lawler, 1990)

#### **4.2 Estructuras salariales de dos pisos**

Si bien, y como se ha citado anteriormente, conseguir mejoras en la percepción de justicia por parte de los empleados en un área, suele suponer una pérdida en la posición de la empresa en otra u otras, donde más habitualmente se suele encontrar un dilema de este estilo es en la conciliación de las necesidades de justicia interna y de justicia externa.

¿Cómo influye en la estructura salarial de una empresa una situación de mercado en la que las nuevas contrataciones reciben un diferencial salarial elevado en relación a otros empleados veteranos? Evidentemente, algunos empleados, probablemente aquéllos con mayor antigüedad en la organización que desempeñen los mismos puestos, se quejarán de dicha situación. A primera vista, la solución parece obvia. Debemos aumentar la retribución de los empleados veteranos de forma que refleje el nuevo valor de mercado de la ocupación. Las empresas no deberían entrar en una dinámica en la que para contratar a nuevo personal ha de perder al veterano, sobre todo a los mejores, que son los que pueden encontrar ocupaciones alternativas fuera de la empresa. Mantener una situación en la que los veteranos cobran menos que los nuevos, sin embargo, puede ser mantenida en la práctica, como por ejemplo cuando la localización geográfica de la empresa hace que sea difícil encontrar otras ocupaciones a los veteranos insatisfechos, o cuando la valía de este personal no les permita una ocupación alternativa. A esta práctica retributiva se le denomina **estructura de dos pisos o dos niveles** (*two tier structure*). No es extraño que una situación en la que a dos personas que desempeñan las mismas funciones cobren cantidades significativamente diferentes acabe por socavar el clima laboral de la empresa. Debido a esto, las estructuras retributivas de dos pisos no se consideran permanentes a largo plazo en las organizaciones. Si



bien a corto plazo no todas las empresas pueden permitirse un ajuste retributivo que compense a los afectados, el resentimiento de los trabajadores que reciben una menor retribución conduce a menudo a la cancelación de la estructura salarial una vez que la empresa ha alcanzado una mejor situación económica.

### 4.3 Compresión retributiva

También puede darse el caso de que las quejas provengan de empleados de categorías adyacentes, que ven que, por efecto de un aumento en el precio de mercado de los puestos de las categorías inferiores, disminuye el diferencial salarial que los separaba (Gómez-Mejía y Balkin, 1987). Este fenómeno, bastante habitual, es lo que se conoce como **compresión retributiva**. Existen diversas causas para explicar la aparición de la compresión en una estructura retributiva, causas que se pueden agrupar en dos bloques: causas externas y causas internas. Entre las **causas externas** están (Bergman y Hills, 1987):

- (1) la escasez de oferta en determinadas ocupaciones, de alta cualificación sobre todo, que hace que las nuevas incorporaciones cobren más que los veteranos;
- (2) las posibles modificaciones en la legislación sobre el salario mínimo, con efectos más importantes en aquellas empresas que tengan una composición de puestos de trabajo en la que abundan aquellos retribuidos con el mínimo legal;
- (3) procesos inflacionistas o etapas de recesión en la empresa o la economía, con lo que los puestos más vinculados al IPC, vía convenios, reducen sus diferenciales con otros puestos “inmunes”, como los cargos directivos de nivel bajo o medio; o el recorte en los presupuestos para retribución por mérito que suelen suceder cuando la empresa atraviesa un bache y hace que las diferencias entre los mejores y los peores se estrechen; y
- (4) la existencia de diferenciales geográficos, que es un caso muy especial, ya que sólo se produciría compresión salarial cuando una persona es trasladada desde una zona de mayor nivel de vida a otra más deprimida, lo que no suele llevar aparejado una reducción retributiva, con lo que se estrechan las retribuciones entre los puestos de mayor nivel en la zona más deprimida en relación con el personal trasladado.

Entre las causas internas que explican la aparición de problemas relacionados con la compresión salarial están:

- (1) el diseño del sistema retributivo, que puede tener pocas categorías salariales que recojan una gran variedad de puestos con muy distintas valoraciones, resultando que todos los puestos de la misma categoría van a recibir el mismo tratamiento, independientemente de las posibles diferencias; y



(2) la administración del sistema retributivo, por ejemplo al aumentar una cantidad fija de pesetas en la retribución de todos los puestos de trabajo, sin tener en cuenta los niveles salariales de partida, y sin considerar que se igualarán los niveles más bajos a los más altos.

Las reacciones de los individuos que se sienten afectados por la compresión retributiva pueden afectar tanto al individuo como a la empresa. Ante una situación de este estilo, los empleados suelen equilibrar sus aportaciones a lo que ellos perciben que están recibiendo de la empresa. Si perciben que están recibiendo menos por lo que aportan, tenderán a esforzarse menos, a sabotear el trabajo de otras personas o contribuirán a empeorar el clima de trabajo en la empresa (Balkin y Gómez-Mejía, 1987)

A continuación citaremos algunas de las soluciones más comunes al problema de compresión retributiva (Bergman y Hills, 1987). Entre ellas, hay una serie de medidas que no suponen una solución efectiva a la compresión, sino un simple maquillaje. Por ejemplo, promover a los empleados con menor retribución a puestos con mayor salario y sin un cambio significativo en las tareas y responsabilidades realizadas, lo que va en contra de la equidad interna, que se persigue mediante la evaluación de los puestos de trabajo. Otra supuesta solución sería dar a los nuevos contratados, con el fin de cumplir con la retribución de mercado, una prima de entrada (por ejemplo, un 10% de la retribución del primer año), manteniendo el salario base en consonancia con la equidad interna. Este remedio supone que, en el segundo año de contrato, el empleado percibe que su retribución disminuye, ya que no vuelve a cobrar la prima, con lo que aumenta su insatisfacción y la probabilidad de que se vaya.

Otro tipo de enfoques son más eficaces a la hora de abordar el problema de la compresión. Entre ellas, (1) la reducción del número de categorías, con el consiguiente aumento de sus intervalos salariales; (2) contratar a personas con niveles más bajos de preparación de lo que se espera en el puesto, para compensarlo a medio plazo con formación, evitando así la contratación de “estrellas” que puedan presionar al alza los salarios y que, además, en muchas ocasiones superan las especificaciones del puesto; y (3) utilizar convenientemente las herramientas de comunicación interna en los casos en los que sea inevitable asumir un cierto nivel de compresión salarial, caso típico, por ejemplo de las empresas que han de contratar a personal con conocimientos profundos en nuevas tecnologías, para mantener informados a los trabajadores y tratar de justificar la postura de la organización.

#### **4.4 Las encuestas salariales**

En las organizaciones, la mayoría de los encargados de configurar la retribución determinan los niveles salariales mediante comparación de fuentes de datos de retribuciones para distintas ocupaciones. Los empleadores quieren atraer y retener a empleados valiosos y, como consecuencia de ello, los profesionales de recursos



humanos deberían ser conscientes de las implicaciones de utilizar encuestas para fijar los niveles retributivos.

Una encuesta salarial es una auditoría de la justicia externa. Mientras que las empresas pueden presumir de pagar más que la competencia, la mayoría de ellas no lo harán si pagan menos. De hecho, los empleadores pueden tener problemas de injusticia retributiva externa a no ser que un nivel salarial inferior al de mercado sea compensado con otro tipo de recompensas.

Las encuestas son consideradas una técnica indispensable para diseñar la retribución, pero diversos estudios han mostrado sus puntos débiles (Rynes y Milkovich, 1986). Una limitación de las encuestas salariales es que, a veces, el tamaño de la muestra es muy pequeño. Muchas muestras son realmente muestras de conveniencia y sólo incluyen llamadas de teléfono a otras empresas para comparar salarios. En algunos casos, las encuestas se envían por correo utilizando listas compradas que a menudo son incompletas. En otros casos, el método de selección es limitado, puesto que sólo utiliza las empresas que el analista piensa que son apropiadas para la encuesta.

A la hora de diseñar las encuestas, las empresas no deberían señalar únicamente a sus competidores en el mercado de productos y/o servicios, sino también a todos sus rivales en los procesos de reclutamiento. A fin de cuentas, la persona cuya cualificación requerimos va a elegir entre las distintas ofertas recibidas de los posibles empleadores en los más variados sectores económicos, suponiendo una cualificación de valor general para todos ellos. Además, si las empresas están sondeando la retribución de la alta dirección, las encuestas no sólo deberían analizar las empresas locales, porque la alta dirección es mucho más móvil que otros empleados de nivel jerárquico inferior.

Otra cuestión a abordar cuando se diseña una encuesta salarial es cómo garantizar que las comparaciones que vamos a realizar son válidas, es decir, si comparamos puestos iguales o muy similares. Las denominaciones de los puestos son difíciles de utilizar para comparar el nivel de retribución de los empleados en otras empresas. Un gran número de denominaciones de puestos tienen significados diferentes según la empresa en la que estén. Además, el nivel educativo y los años de experiencia requeridos pueden variar entre empresas incluso en los puestos de entrada a la organización. Como consecuencia de esto, las empresas deben comparar las denominaciones de los puestos con la educación, la experiencia, las responsabilidades, la demanda de mercado e incluso el valor que la organización da al puesto. Por ejemplo, si una empresa tiene un puesto que normalmente es cubierto por un empleado con una diplomatura pero otra empresa requiere a un individuo con una licenciatura para ocupar el mismo puesto, este hecho puede hacer que la retribución de la primera empresa parezca inferior, cuando en realidad es justa, considerando el nivel de educación requerido.



Los empleados típicamente comparan las denominaciones de los puestos, no las tareas o las habilidades requeridas. Como resultado, las empresas deberían tener cuidado en no exagerar las denominaciones. A un empleado puede gustarle tener una denominación de puesto “grande” (ayudante del director de personal, en lugar de auxiliar administrativo), pero puede sentirse mal pagado posteriormente. Por ejemplo, los empleados examinarán las encuestas salariales de las revistas o periódicos y, por supuesto, buscarán su denominación e intervalo salarial.

Incluso con denominaciones legítimas, puede ser difícil hacer comparaciones creíbles. Por ejemplo, el puesto “Director de RRHH” en una empresa que opera en todo el mundo y afronta complejos problemas de contratación no es el mismo que el puesto en una empresa local y necesidades poco sofisticadas de reclutamiento. El puesto “Director de RRHH” puede existir en un sector que requiere una baja habilidad, en el que el reclutamiento es sencillo y la formación es mínima, y también en una empresa de alta tecnología en la que los empleados con habilidades específicas son “perseguidos” y son difíciles de reclutar. Como resultado, los administradores de la encuesta deberían distinguir entre niveles de puestos, como Director de RRHH de nivel 1 o de nivel 5, para distinguir niveles de responsabilidad, tamaño de la empresa y habilidades requeridas.

Tener un mercado definido y una estrategia de encuesta es importante para una empresa. Por ejemplo, si la competencia de la empresa ha cambiado drásticamente en los últimos años, quizás el mercado también lo haya hecho. Sin embargo, la elección de empresas participantes en una encuesta no es sencilla. Incluso cuando una empresa tiene claro a quién quiere encuestar, no todo el mundo está dispuesto a participar, y puede que otras empresas no tengan puestos cuyas descripciones coincidan exactamente con las nuestras. A pesar de todo, estos problemas no deberían ser nuestra principal preocupación, porque incluso los empleados son capaces de hacer una comparación salarial rudimentaria. De hecho, un empleador puede acertar cuando revisa publicaciones de corte más popular porque esta información salarial es la fuente más accesible para los empleados, que son, a fin de cuentas, los que toman decisiones de entrar o marcharse de una organización basándose en datos retributivos.

#### **4.5 Evaluaciones del rendimiento**

La mayoría de las personas desean ser recompensadas en función de los méritos contraídos, reflejando las diferencias en las aportaciones a la empresa entre los distintos colaboradores (Gómez-Mejía y otros, 1997). Sin embargo, la valoración y retribución de las aportaciones de los empleados es uno de los problemas más peliagudos a los que se enfrenta la dirección de recursos humanos. Existen tres tipos fundamentales de problemas que afectan al éxito de un sistema de retribución por rendimiento:

- (1) elección y correcta medición de los indicadores e rendimiento,
- (2) elección de las recompensas mejor valoradas por los empleados, y
- (3) vincular correctamente la retribución al rendimiento.



Nos centraremos en los problemas (1) y (3), ya que afectan en gran medida a la percepción de justicia de los empleados.

El rendimiento laboral es una variable multifacética y, por tanto, nada fácil de medir en su totalidad. Para empeorar las cosas, no todas las facetas del rendimiento son susceptibles de ser fácilmente medidas en términos que todos los empleados acepten. Sin embargo, es en esta situación cuando las empresas deciden utilizar indicadores de rendimiento menos objetivos (cuantificables) y confiar en el buen juicio de sus mandos para evaluar a sus empleados. Si bien los supervisores conocen en gran medida la valía y las aportaciones de las personas a su cargo, la utilización de sus opiniones, más o menos justificadas y probadas, está sujeta a fuertes controversias. La utilización de medidas subjetivas provocan desconfianza entre los empleados, desconfianza que se ve reforzada cuando los supervisores desconocen los entresijos de la evaluación del personal, o dudan ante situaciones difíciles.

Cuando la retribución depende en gran medida de la apreciación del desempeño, los empleados se vuelven, con razón, muy celosos de todo lo que tenga que ver con el proceso de determinación de dicha retribución. Si no reciben la recompensa que consideran adecuada, ya sea porque la empresa considera que no la merecen, o porque no hay dinero suficiente para cumplir con las promesas efectuadas, puede verse afectada su moral, motivación y rendimiento. De ahí que es de crucial importancia que quede muy claro lo que hay que hacer para conseguir una determinada recompensa. En términos de la teoría de las Expectativas (Lawler, 1971), los empleados han de tener muy claro que realizando una serie de actividades (invirtiendo un determinado nivel de esfuerzo) obtendrán una recompensa, por tanto han de tener una percepción de instrumentalidades (relación percibida entre rendimiento y recompensa) muy alta. La dirección de la empresa tiene una seria responsabilidad, ya que ha de esforzarse en comunicar las actividades que se premian.

Por otro lado, si la empresa no es coherente con sus propuestas (dice que recompensa el buen rendimiento, mientras paga por antigüedad o por mantener buenas relaciones), los empleados ven defraudadas sus expectativas y pierden la relación esfuerzo-recompensa, que no sólo afecta a su motivación y rendimiento, sino a su sentimiento de justicia.

## **V. LA EQUIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE DETERMINACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN**

Es habitual considerar que la justicia retributiva es un concepto global, y, sin embargo, como hemos podido ver, las personas pueden considerar que su retribución es justa si se comparan con sus compañeros de la empresa, y totalmente injusta si se comparan con las retribuciones ofrecidas por otras empresas. O pueden no estar de acuerdo en lo que reciben en contraprestación a su esfuerzo personal en comparación con el esfuerzo invertido por sus compañeros. Es por ello que el concepto de justicia es multidimensional y que los gestores de la retribución han de atender a los diferentes aspectos que dicho concepto engloba.



Una más reciente aportación a la conceptualización de la equidad o justicia retributiva es la que recomienda analizar por separado la justicia distributiva (sentimiento de que las cantidades que recibimos están acordes a lo que esperamos y merecemos) y la justicia con el proceso de determinación de dicha retribución. Son dos constructos relacionados pero diferentes (Milkovich y Newman, 1993), ya que podemos estar de acuerdo con las cantidades que aparecen en nuestra nómina y, sin embargo, tener muchas objeciones acerca de la manera en la que se ha valorado nuestro puesto, o la capacidad de nuestro jefe para decidir acerca del rendimiento laboral. Sin embargo, es evidente que la opinión que tengamos acerca de cómo se ha llegado a fijar nuestro nivel retributivo va a afectar a nuestra sensación de justicia respecto a dicho nivel.

Anteriormente apuntamos algunas soluciones a los problemas más comunes de equidad, orientados a mejorar los niveles de justicia entre los empleados de la organización. A continuación daremos algunas recomendaciones con el fin de mejorar los niveles de justicia de procedimiento, recomendaciones que fundamentalmente se resumen en tres: participación de los empleados, procedimientos de apelación y comunicación.

La realización de análisis y valoraciones de la situación tanto interna como externa son indispensables para auditar la equidad de un sistema retributivo. Sin embargo, la mayoría de los análisis realizados por las organizaciones quedan cojos, ya que se olvidan de los principales interesados y jueces de un sistema retributivo: los empleados. Los directivos no tienen una actitud mayoritariamente proclive a la participación de los empleados en la toma de decisiones, menos aún en las decisiones de retribución, de tanta importancia para los costes de la empresa. Sin embargo, mientras que una encuesta salarial puede indicar que nuestra retribución es competitiva respecto al grupo de empresas que componen la muestra, puede que nuestros empleados abandonen en un número significativo la organización, debido a que existen empresas que ofrecen mejores condiciones no económicas, de desarrollo personal y profesional. Una forma de descubrir los sentimientos de los empleados con sus salarios es realizar un estudio salarial interno, que investigue los niveles de satisfacción y justicia percibida respecto al sistema retributivo de la empresa. Las encuestas pueden preguntar a los empleados qué clase de beneficios quieren que se incluyan. Hay que recordar que una empresa creativa puede ofrecer un beneficio social que ninguna otra ofrece, lo que puede ayudar a atraer nuevos empleados y a retener a los actuales. Por tanto, la participación del empleado en materia retributiva puede ser importante para la empresa, porque todas aquellas medidas que en alguna medida hayan sido consensuadas con los empleados tienen mayores niveles de compromiso y aceptación.

Otras vías para identificar las actitudes de nuestros empleados ante nuestra retribución, como las encuestas a los candidatos en una selección de personal que rechazan nuestra oferta, para saber si la causa de dicho rechazo tiene que ver con la retribución o los beneficios sociales. También se puede recurrir a la entrevista de salida (Puchol, 1995), que consiste en administrar un cuestionario a las personas que,



voluntaria o involuntariamente, salen de la organización, para saber, en el primer caso cuál fue la causa de su marcha, y en el segundo, cuáles eran los aspectos de su empresa que más le desagradaban o agradaban.

En la práctica habitual, muy pocas empresas facilitan que el empleado exprese sus quejas de forma libre y abierta en cualquier materia, y menos en la salarial, a los responsables de la organización. Sin embargo, mantener un procedimiento de reclamación o apelación a las decisiones en materia retributiva implica que nuestros empleados insatisfechos con su retribución van a tener una vía de resolución anterior a la de la queja sindical o los tribunales de lo social, menos traumática para las partes y de menor coste. Con esto podemos conseguir que se sientan más seguros de que en la empresa se va a hacer todo lo posible porque todo el mundo tenga clara su situación salarial y porque se resuelva cualquier posible error en la aplicación de distintos métodos, que van desde la valoración del puesto, la asignación a una categoría salarial o la evaluación del rendimiento.

La comunicación clara y continua de las características e incidencias relacionadas con el sistema retributivo es otra herramienta de la que dispone la organización para mejorar la percepción de justicia de los empleados. Si la empresa decide acometer la tarea de pagar por encima de los salarios medios, la dirección debería concienciar a los empleados de los esfuerzos extraordinarios de la empresa mediante anuncios en reuniones de personal, o publicándolo en el boletín de la empresa. Si la retribución de la empresa es menor que la media por cuestiones geográficas, o porque ofrece otras ventajas, quizás la empresa debería señalarlo (a los empleados actuales y a los potenciales). Posibles razones para retribuir por debajo de la media incluyen menor coste de vida, impuestos, alquiler o compra de vivienda. Típicamente, una persona está mejor con un salario bajo en una zona de costes bajos de lo que estaría con un salario ligeramente mayor en una zona de costes altos. Otro consejo es recordar a los empleados la retribución total que perciben, incluyendo la retribución por rendimiento, cosa que tienden a olvidar cuando comparan los salarios con los de sus colegas o vecinos. Como resultado, las empresas deberían recordar de forma sutil a sus empleados que incluyan las primas por rendimiento en las comparaciones.

## **VI. CONCLUSIONES**

La justicia retributiva es un asunto difícil de resolver para la mayoría de las empresas. Muchas compañías quieren retribuir justamente a sus trabajadores no sólo para conseguir a los mejores candidatos en un proceso de reclutamiento externo, sino también para retener a los mejores y motivar un mejor rendimiento de la organización. Las empresas pueden realizar estudios retributivos internos y externos en un intento sincero de crear equidad retributiva. Sin embargo, otras consideraciones acerca de la retribución deberían incluir la productividad individual, la disparidad entre los empleados mejor pagados y los peor pagados, las ofertas que los empleados reciben de otras empresas, y cualquier tipo de compresión salarial creada durante el proceso de reclutamiento de candidatos. Por lo menos, las empresas deben



considerar seriamente las quejas de los empleados en materia salarial, porque la empresa y sus trabajadores se llevarán mejor si los empleados tienen una visión positiva del sistema retributivo de su empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARVEY, R. (1987): "Potential Problems in Job Evaluation Methods and Processes". En Balkin, D. y Gómez-Mejía, L. (1987) *New Perspectives on Compensation*. Prentice-Hall.
- BERGMAN, T. Y HILLS, F. (1987): "A Review of the Causes of and Solutions to Pay Compression". En Balkin, D. y Gómez-Mejía, L., Eds., (1987) *New Perspectives on Compensation*. Prentice-Hall.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. Y CARDY, R. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. Y BALKIN, D. (1987): "Pay Compression in an Academic Environment: The Case of Business Schools". En Balkin, D. y Gómez-Mejía, L., Eds., (1987) *New Perspectives on Compensation*. Prentice-Hall.
- LAWLER, E.E. (1971): *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill.
- LAWLER, E. (1986): *La Retribución: Su Impacto en la Eficacia Empresarial*. Colección ESADE. Ed. Hispano-Europea.
- LAWLER, E. (1990): *Strategic Pay*. JAI Press.
- MILKOVICH, T. Y NEWMAN J. (1993): *Compensation*. Irwin. 3ª edición.
- PATTEN, T. (1987): "How Do You Know If Your Evaluation System is Working?". En Balkin, D. y Gómez-Mejía, L. (1987) *New Perspectives on Compensation*. Prentice-Hall.
- PUCHOL, L. (1995): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos. 3ª edición.
- RYNES, S. Y MILKOVICH, G. (1986): "Wage Surveys: Dispelling Some Myths about the 'Market Wage'". *Personnel Psychology*, 39. N°1, Spring.
- TOSI, H. Y TOSI, L. (1986): "What Managers Need to Know about Knowledge-based Pay". En Balkin, D. y Gómez-Mejía, L., Eds., (1987) *New Perspectives on Compensation*. Prentice-Hall.