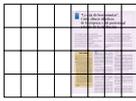


<b>CAPITAL HUMANO</b>	Tirada: <b>25.795</b>	Sección: -	
	Difusión: <b>23.450</b>	Espacio (Cm_2): <b>513</b>	
Nacional	Audiencia: <b>72.000</b>	Ocupación (%): <b>81%</b>	
Economía		Valor (Ptas.): <b>305.395</b>	
Mensual	02/11/2003	Valor (Euros): <b>1.835,46</b>	
		Página: <b>45</b>	Imagen: <b>No</b>

## “La caja de herramientas”. Cómo alinear objetivos de la empresa y del profesional a través de la retribución

*Una relación estable y sostenible, en el ámbito empresarial, sólo será posible si la recompensa o compensación que percibe un profesional por su dedicación a la empresa es igual a la contribución que aporta a la organización. El libro “La Caja de Herramientas”, del cual publicamos*

*un extracto, intenta dar algunas pistas sencillas y universales para conocer si estamos “cuadrando” nuestro balance de contribución y de compensación, y en qué debemos reflexionar si no es así.*

**Carlos Delgado**, Director de Consultoría de RRHH de PricewaterhouseCoopers.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** PÉREZ DURÁN, Eva.

**Título:** PPS: El sistema de perfil de personal.

**Fuente:** Capital Humano, nº 171. Suplemento de Personal, pág. 45. Noviembre, 2003.

**Resumen:** El Sistema de Perfil Personal o PPS es una herramienta que evalúa el comportamiento observable de una persona en el entorno empresarial. El primer autor que empezó a desarrollar la base teórica de esta herramienta fue William Marston, al interesarse por las “manifestaciones físicas” de los estados emocionales. En 1928 publicó en el libro “Emotions of Normal People”, las cuatro emociones principales: Dominancia (D), Persuasión (I), Sumisión (S) y Conformidad (C), que hoy han derivado en la Dominancia (D), la Influencia (I), la Estabilidad (S) y el Cumplimiento de Normas (C). A partir de una evaluación que el sujeto realiza de sí mismo, el PPS facilita información sobre el estado emocional, los factores motivacionales, su relación-influencia sobre los demás, etc.

**Descriptor:** Selección de personal / Evaluación.

**E**n el ámbito de los recursos humanos, y muy especialmente en el campo concreto de las retribuciones, se utiliza con frecuencia la analogía de la caja de herramientas para visualizar el amplio abanico de posibilidades que empresa y empleado tienen para cuadrar la recompensa que estos últimos perciben por su contribución a las organizaciones.

Se ha editado muchísima literatura con relación a los modelos estratégicos de retribución, así como a los modelos prácticos que permiten ponerlos en funcionamiento por parte de las organizaciones. Este libro intenta, por medio de un relato desenfadado, contribuir a la cimentación de estos principios y prácticas retributivas en las empresas.

Sin embargo, la principal ambición del texto es intentar trasladar esta reflexión a los profesionales, verdaderos corresponsales de estos sistemas, para que puedan valorar mejor su situación retributiva, teniendo en cuenta todos sus componentes, analizando su verdadera con-

tribución a la organización en cada momento.

Una relación estable y sostenible, en el ámbito empresarial, sólo será posible si la recompensa o compensación que percibe un profesional por su dedicación a la empresa es igual a la contribución que aporta a la organización. Este libro intenta dar algunas pistas sencillas y universales para conocer si estamos “cuadrando” nuestro balance de contribución y de compensación, y en qué debemos reflexionar si no es así.

*(A continuación, reproducimos un extracto del libro La Caja de Herramientas, escrito por Carlos Delgado Planas, director de la división de Consultoría de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers sobre cómo alinear los objetivos de la empresa y del profesional a través de la retribución).*

– Llevo varias semanas reflexionando sobre qué es lo que he hecho desde que empezamos a trabajar y, sobre todo, en qué quiero hacer con mi vida. Dentro de poco se cumpli-



rán diez años desde que acabamos el máster. Cuando comparo mi evolución profesional con la de la mayoría de vosotros veo que no hemos recorrido el mismo sendero –explicó el madrileño.

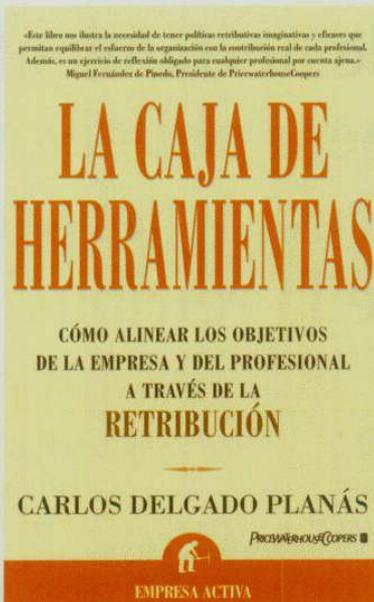
–¡Hombre! No sé por qué quieres compararte con nadie –le interrumpió Estanislao–. Tú eres Nacho Cabrero.

–Estanislao, déjame que sea realista con mis planteamientos –reprochó Nacho con voz quejosa ante el comentario conciliador de Estanislao–. Es cierto que no he evolucionado como vosotros. Ni en lo profesional ni en lo personal. Y no es una cuestión simplemente de celos, como podrás entender, tan sólo considero que es oportuno que me planteé estas reflexiones por si tengo que dar un golpe de timón y cambiar el rumbo de mi vida.

–Muy bien –asintió Estanislao. Soy todo oídos.

–Cuando faltaban pocos meses para que acabáramos los estudios –prosiguió Nacho– empezamos a recibir en la escuela las primeras ofertas de trabajo y asistíamos a las presentaciones que las empresas realizaban allí mismo. Te acordarás, porque en verdad no ha pasado tanto tiempo, que observábamos con cierta curiosidad cómo cada uno de los miembros de la promoción se decantaba por carreras aquí o en el extranjero, por las finanzas o el marketing, y así, un largo etcétera.

»No eran tiempos fáciles. Si no recuerdo mal, el master se acabó justo el día anterior a la inauguración de las Olimpiadas. En efecto –dijo inmediatamente–, después de la última clase fuimos al paseo de la Bonanova para ver cómo pasaban los relevos que portaban la antorcha olímpica. Pero volvamos a mi reflexión. Justo al acabar nuestros estudios en la facultad, oíamos decir que los master recién graduados cobraban una verdadera fortuna en comparación con los licenciados universitarios. Para muchos de nosotros, ése era un argumento clave pa-



Portada del libro "La caja de herramientas", escrito por Carlos Delgado y publicado por Empresa Activa.

ra iniciar unos estudios de postgrado de la importancia de un MBA.

»Sin embargo, como te decía, con la crisis postolímpica las ofertas que recibíamos eran menores en número y en retribución a las que se habían recibido otros años, que eran, en definitiva, las que esperábamos todos nosotros. Estanislao –dijo, abriendo su corazón de par en par–, ahora que han pasado los años tengo que reconocerte que llegué a bromear con algunos compañeros sobre la cuantía de las ofertas que ibais aceptando los primeros que os fuisteis colocando en las empresas. ¿Cómo aceptan ofertas tan bajas?, pensaba. ¡Pero si somos unos MBA!

»Te acordarás de que estuve en varios procesos de selección bastante interesantes y que, absurdamente, visto a toro pasado, soy consciente de que rechacé la posibilidad de formar parte de empresas que podían aportarme renombre en mi expediente y posibilidades de formación y desarrollo muy importantes. Sin embargo, mi único objetivo era cobrar más de seis millones de pesetas. ¿Te acuerdas de las ofertas que llegué a rechazar porque no llega-

ban a los malditos seis millones de pesetas? –preguntó con cierta amargura.

»Afortunadamente, casi un año después de que acabáramos los estudios me contrataron en la empresa donde he estado toda mi vida profesional –prosiguió Nacho–. Digo afortunadamente porque veía que me solapaba con la siguiente promoción y que mi calvario se podía hacer eterno... ¿Que por qué me ficharon por seis millones de pesetas? –se preguntó, tras una breve pausa para encenderse un cigarrillo y dar otro sorbo de cerveza–. Pues me temo que porque estaban más desesperados que yo. Me imagino que era la prima de riesgo que tenían que pagar para poder fichar a un master nuevo como yo ante las ofertas que creían que estábamos recibiendo al finalizar.

»Estoy seguro de que habrás visto a muchos profesionales rehenes de sus organizaciones como consecuencia de su nivel retributivo –afirmó Nacho, esperando una respuesta inmediata de Estanislao.

–Efectivamente. Por desgracia, la ambición salarial, sobre todo durante los primeros años de las carreras directivas, es bastante común –corroboró el consultor.

–¿Conoces algún caso similar al mío? –preguntó, buscando algún consuelo inmediato a su situación actual.

–Igual no. Pero muy parecido. Recuerdo varios casos, pero uno muy especialmente. El de una joven promesa que, después de finalizar también un MBA, cambió hasta cinco veces de trabajo en algo menos de seis años por los incrementos salariales que conseguía en cada negociación –respondió Estanislao mientras saludaba con la mano a un viejo conocido que acababa de entrar en el bar–. Esta persona se estaba convirtiendo en un mercenario.

–¿Y cómo acabó? –preguntó Nacho, que de algún modo se veía reflejado en esa historieta.



-Mal. Claro.

Esa respuesta, aunque previsible, hizo que Nacho bajara la cabeza lentamente, exteriorizando así la preocupación y la desesperación que le invadía. Estanislao, que pretendía crear un espíritu más positivo para ayudar a su amigo, añadió enseguida:

-¿Quieres saber por qué fracasó? -le preguntó.

«¿Me ayudará?», pensó el pobre Nacho.

-Pues por lo mismo por lo que tú estás preocupado -sentenció Estanislao, intentando captar la atención de Nacho.

Aquel comentario tuvo un efecto inmediato. Al oírlo, Nacho se incorporó de golpe del banco en el que estaba prácticamente recostado y, apoyando los codos en la mesa, esperó a que Estanislao le explicara los motivos del fracaso y la moraleja que podría obtener de ese relato.

-¿Te acuerdas de cuando estudiábamos finanzas en el master? -le preguntó-. ¿Te acuerdas del primer principio que regula un balance de una empresa?

-Sí -respondió Nacho, algo perplejo por la pregunta-. Que siempre tiene que estar equilibrado el activo y el pasivo. Es decir, que activo menos pasivo debe ser igual a cero. ¿Te refieres a esto?

-Exacto -dijo Estanislao-. Pues tu problema y el problema del caso que te he expuesto son idénticos. La contribución del empleado, en definitiva tu contribución a la empresa, ha de ser igual a la compensación que tu obtengas por ella. ¿Entiendes lo que te digo?

-¡Dos cervezas más, José María! -gritó Nacho con el brazo en alto para que le vieran desde la barra-. ¡Y unas bravas!

Estanislao no pudo contener la risa al ver la reacción nerviosa de su amigo. Al comprobar que no había

acabado de entender lo que le estaba diciendo, prosiguió su explicación:

-Es muy sencillo. Si queremos que la relación entre una empresa y un profesional sea duradera o sostenible, que es el término que está de moda en el argot empresarial, tenemos que cuadrar este balance de contribución y compensación. Si la empresa paga más de lo que recibe pierde productividad, competitividad y la motivación del empleado. El empleado se siente rehén de su salario y nunca podrá aceptar otras ofertas de trabajo porque, en una valoración más justa de sus habilidades y capacidades durante el proceso de selección, nunca le podrán pagar lo que pide. Por el contrario -prosiguió Estanislao, después de dar un sorbo a la cerveza que acababan de traer-, si la empresa opta por pagar menos de lo que recibe corre el riesgo de que sus profesionales se vayan a otras organizaciones donde sí les reconozcan su valía y, en definitiva, su contribución.

En aquel momento, Nacho sacó de su bolsillo -como si lo tuviera preparado- una fotocopia de un libro donde estaban anotadas unas reflexiones del escritor y sociólogo inglés John Ruskin y se la dio a Estanislao.

*«No es de sabios pagar mucho, pero tampoco es de sabios pagar muy poco. Cuando se paga mucho, se pierde algo de dinero. Eso es todo. Cuando se paga poco, en algunos casos se pierde todo, porque aquello que se compró no sirve para lo que se quería utilizar. La norma general en los negocios establece que no se puede pagar poco y conseguir mucho. Eso no es posible. Si negocia con la oferta más baja, deberá hacer una provisión de fondos para el riesgo que corre. Y si así lo hace, tiene ya lo suficiente para comprar algo mejor.»*

Después de leerlo, Estanislao dijo:

-¿Lo ves? Ya tienes la solución para el caso que te he contado. Pero el tuyo no es éste. El tuyo es al revés.

Ese comentario apaciguó los ánimos de Nacho. Había recuperado un poco la confianza en sí mismo y un espíritu más positivo. Estanislao siguió su disertación:

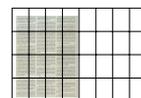
-Nacho, tú has sido un gran atleta. Sabes que quien triunfa es el deportista constante, sobre todo si se trata de una carrera de fondo. Retomando el ejemplo que te explicaba del joven directivo que cambiaba constantemente de trabajo por un sueldo superior, te diré que muchas veces en nuestra vida profesional actuamos con una visión muy corta de la jugada. Como si fuéramos un motor de un fórmula uno en lugar de actuar como un diesel. Y la vida profesional es muy larga -añadió.

Nacho, que bebía su cerveza y miraba a Estanislao por encima del borde de cristal de la jarra, no entendía muy bien todo aquello que le estaban explicando. No era su caso exactamente, pero sí podía ver algunas similitudes. Optó por permanecer callado para que siguiera su exposición y acabar de atar todos los cabos.

-Ese directivo que empezó su carrera a los veinticinco años y a los treinta había cambiado cinco veces de trabajo, subiendo su sueldo una media del 15 ó 20 por ciento en cada salto, ¿qué va a hacer a los cincuenta años? -preguntó Estanislao intentando arropar a su amigo.

»Date cuenta -prosiguió el consultor- que las empresas no son tontas y que si a una persona le pagan mucho le van a exigir mucho. Y obviamente no hace falta que te recuerde cómo recibe una organiza-

**La principal ambición del texto es intentar trasladar esta reflexión a los profesionales, verdaderos corresponsales de estos sistemas, para que puedan valorar mejor su situación retributiva**



ción, las personas, a alguien nuevo, de fuera, para ocupar una promoción interesante que según todos los manuales tendría que haberla ocupado un profesional de la empresa.

En ese momento Nacho se acordó de su entrada en la empresa al acabar el master. Era, de lejos, el más joven de todos los directivos que estaban a su nivel y tenía varios colaboradores con mucha antigüedad en la organización que pusieron bajo lupa las actitudes y aptitudes de Nacho. Las palabras del director general de la empresa presentándolo como un gran profesional, como un fichaje estrella, no le ayudaron mucho a la hora de ganarse las simpatías y la colaboración de los empleados más antiguos.

—Nacho —siguió Estanislao, intentando elaborar soluciones constructivas para su amigo—. Cuando empezamos, hace ya una década, podíamos ser fogosos y arriesgados en nuestra carrera profesional. Ahora tenemos que ser conscientes de que tenemos que ser más cerebrales en diseñar nuestro futuro. ¡Tenemos tres cuartas partes de nuestra vida profesional por delante! —exclamó acto seguido—. Es como las carreras de media distancia que tú corrías. Al dar la salida prácticamente tenías que esprintar para situarse delante del grupo de salida y evitar que el pelotón te cerrara y tropezaras. Pero, si no estoy equivocado, después de haber conseguido el primer objetivo, bajabas el ritmo y empezaba la carrera cerebral. Empezaba la carrera de fondo.

—Entiendo —dijo Nacho.

—Eso no significa que nos acomodemos o nos neguemos a aceptar retos y cambios. Pero a diferencia de lo que nos pasaba hace diez años, tenemos que pensar en la estrategia y en la táctica, en el ahora y en el futuro, en los beneficios y las consecuencias —sentenció Estanislao.

—Ahora que lo dices —respondió Nacho—, me viene a la cabeza el comentario que me hizo un compañero de trabajo hace unos meses. So-

pesaba la posibilidad de irse a otra empresa después de recibir la llamada de un cazatalentos.

Se estaba refiriendo al caso de un comercial de grandes cuentas de la empresa de publicidad. La posición que le ofrecían era prácticamente idéntica a la que desempeñaba, aunque le subían el sueldo ocho mil euros, aproximadamente. Después de la lógica excitación inicial de recibir una propuesta laboral, el comercial hizo algunos números para llegar a la conclusión de que no debía aceptar esa oferta de trabajo. «Para tener un incremento de 300 euros netos más al mes, que no me van a cambiar radicalmente la vida, me voy a meter en una organización nueva que no conozco, en la que tengo que empezar a demostrarlo todo de nuevo, y donde no veo una proyección a futuro mejor de la que puedo tener aquí. ¡Si viera una carrera a futuro muy beneficiosa sí que cambiaría!»

Estanislao miró el reloj y vio que en apenas tres cuartos de hora tendría que marcharse. Veía a Nacho más tranquilo y receptivo a sus consejos. De hecho, Nacho ya tenía claros los pasos que tenía que dar, pero prefería escuchar otras opiniones que reforzaran su decisión. Por ese motivo, decidió ir al grano:

—Nacho, es muy positivo que hagas balance de tus primeros años de trayectoria profesional y que, como millones de personas, quieras darle una nueva orientación —dijo Estanislao.

—Bueno —contestó Nacho, consciente de que tenía que estar muy atento a todo lo que iba a escuchar a partir de ese momento, pues era lo que le había llevado a quedar con Estanislao esa tarde del domingo.

—Piensa en positivo. Lo primero que tienes que tener claro es que, como decía antes, te quedan tres cuartas partes de tu carrera profesional para hacer con ella lo que quieras, ¿o crees que es demasiado tarde para reorientarla? —preguntó Estanislao irónicamente.

Nacho dio la vuelta a la fotocopia que tenía encima de la mesa y, después de pedir un bolígrafo a una camarera que pasaba cerca de la mesa, empezó a tomar algunas notas.

—Segundo —siguió Estanislao—. Plantéate si quieres continuar o si puedes continuar en la empresa en la que estás. Y ese pensamiento está en relación con el balance de contribución que comentábamos antes: ¿Eres capaz de dar a tu empresa una contribución similar a lo que la empresa está dando por tí? Si no es así, sé consciente de que eres un rehén de la organización y que, si las cosas se ponen peor, serás el primero de la lista para abandonar la empresa.

—Ya —balbuceó Nacho.

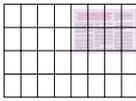
—Sin embargo, si el balance está claramente descuadrado en perjuicio de la contribución del empleado sí que es el momento de analizar cuáles son las posibilidades a medio y largo plazo, analizar los pros y las contras y tomar una decisión después de haber hablado con la empresa. Y además —prosiguió Estanislao, casi sin tomar aliento—, no sólo te compares en la organización. Mira a ver qué pasa en el mercado. ¿Crees que ha sido positivo para ti ganar un treinta por ciento más que el resto de los compañeros de promoción del MBA?

—Sí, sí, te entiendo —afirmó Nacho, algo aturdido por la velocidad con la que Estanislao volcaba sus argumentos—. Estoy claramente en el primer grupo que aludías, dado mi comportamiento durante estos últimos años. ¿Qué tengo que hacer para cambiar? Me temo que en la empresa actual es demasiado tarde y, además, el negocio no nos está acompañando.

—¡Valentía es lo que falta, mi querido amigo! —soltó Estanislao en voz alta y levantando las manos hacia el cielo—. ¡Mucha valentía!

—No te sigo —dijo Nacho, ansioso por conocer la solución que le proponían.

—Te lo diré muy claro. ¿Qué hace un saltador de altura antes de ini-

<b>CAPITAL HUMANO</b>		Tirada: <b>25.795</b>	Sección: -	
		Difusión: <b>23.450</b>	Espacio (Cm_2): <b>271</b>	
<b>Nacional</b> <b>Economía</b>	<b>Mensual</b>	Audiencia: <b>72.000</b>	Ocupación (%): <b>43%</b>	<b>Imagen: No</b>
		<b>02/11/2003</b>	Valor (Ptas.): <b>161.414</b>	
			Valor (Euros): <b>970,12</b>	
			Página: <b>49</b>	

**Una relación estable y sostenible, en el ámbito empresarial, sólo será posible si la recompensa o compensación que percibe un profesional por su dedicación a la empresa es igual a la contribución que aporta a la organización**

ciar la carrera? ¿Qué haces cuando entras en un laberinto y te das cuenta de que es un callejón sin salida? Dicho de otra forma, ¿qué haces cuando vas conduciendo con la tercera marcha puesta y llegas a una subida pronunciada? –respondió rápidamente Estanislao.

–¿Dar un paso atrás? ¿Reducir? –preguntó Nacho algo sorprendido.

–¡Eso es! –sentenció Estanislao–. Nacho, a ti, dada tu situación personal y familiar, no tiene por qué costarte mucho. Estás soltero. Ni tu nivel de ingresos, pues podrías ver reducida tu retribución anual, ni el posible riesgo que asumes en una situación como ésta –no tienes que dar explicaciones a nadie–, jus-

tificarían que siguieras en esta situación que te impide mirar hacia el futuro.

»Nacho –prosiguió Estanislao–. Una situación de no éxito, corregida a tiempo, es la mejor garantía que puedes tener de cara al futuro. Si quieres ganar más, díselo a tu empresa y pacta con ella un sistema en el que ganéis los dos: si lo hago mejor de lo esperado, es decir, si contribuyo por encima de lo esperado, recompensádmelo. Intenta pactar un sistema retributivo que os motive a ambos y que, por querer estar en primera línea, no te perjudique.

–¿Me estás diciendo que cambie de trabajo?, ¿que esté preparado pa-

ra percibir una retribución inferior a la actual que me permita coger impulso para un medio y largo plazo? –insistió Nacho, intentando tener claro el mensaje que estaba recibiendo.

–¿Por qué no, Nacho? ¿Se te ocurre algo mejor para solucionar la situación en la que estás inmerso? –argumentó el consultor mirándole seriamente a los ojos.

Estanislao intentaba hacer ver a Nacho que la compensación iba mucho más allá del salario fijo. Le explicó la importancia de que cumpliera con la cultura de la empresa, de sus oportunidades de formación y desarrollo «sostenible» a medio y largo plazo, de su equilibrio entre la vida personal y familiar, del reconocimiento de su trabajo y, en definitiva, de su propia autoestima al estar en un lugar más adecuado al que ocupaba en la actualidad... □