

Aumentos salariales y bonificaciones: un enfoque desde otra óptica

Por Roberto Estrada

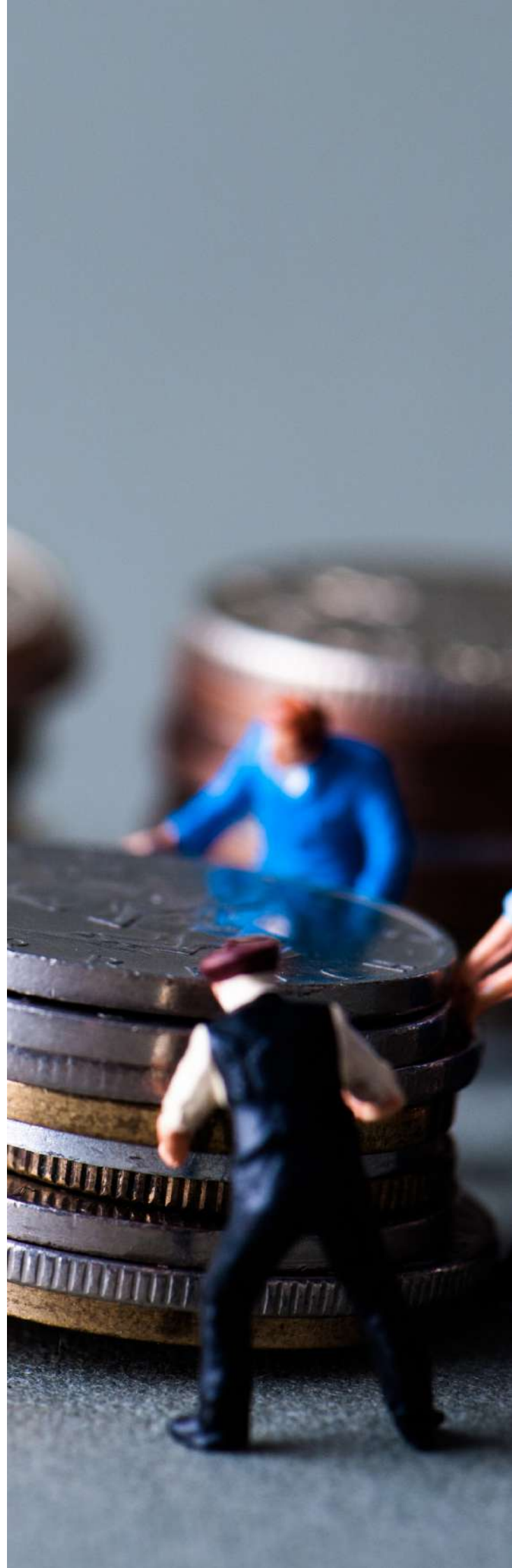
Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

Estamos iniciando el año, época en la que usualmente se debe implementar dos de las decisiones más críticas para empleadores y colaboradores: aumentos salariales y bonificaciones. Lo que debería ser un proceso natural, consecuencia del desempeño tanto de la empresa como de sus integrantes, se vuelve un tema no exento de polémica, criterios opuestos y frecuentes malestares de las dos partes.

Empecemos por los aumentos salariales. Este es un asunto que, innegablemente, viene empujado por el decreto gubernamental que establece anualmente el nuevo salario básico unificado, lo cual crea presión en las empresas, ya que los trabajadores más calificados ven cómo el sueldo de sus colegas, que ocupan puestos de menor impacto, recibe un incremento que porcentualmente ha venido siendo superior al de la inflación.

Entonces la lógica que hay detrás de su pedido es fácil de predecir: “¿Y para nosotros cuál será el correspondiente aumento salarial?”. Esta pregunta, que viene en presentación de exigencia, no suele contemplar, por ejemplo, factores de desempeño personal que sean analizados objetivamente, a través de autorreflexión en cada trabajador acerca de su propio rendimiento, cumplimiento de las metas que le fueron establecidas, su apego a las políticas, sus ausencias o retrasos injustificados durante el año, etc.

Mucho menos se considera la situación del mercado. Es decir, ¿cómo le ha ido a la empresa en su entorno competitivo?, ¿qué amenazas tiene de sus competidores?, ¿está o no aumentando su participación de mercado?, entre otros. Alguien podría replicar diciendo que es difícil



concientizar a todos los empleados sobre estos temas y que quizás un asistente de bodega, por citar un ejemplo, no va a estar conectado ni muy al tanto de estas realidades. Que, para él, lo que le interesa es que si a sus compañeros se les incrementó de \$425 a \$450, también le debería corresponder algo equivalente.

Y luego llegamos a otro tema muy delicado, que usualmente va dirigido a los altos directivos de la empresa: los bonos anuales. A este nivel se espera que todos los criterios de rentabilidad, creación de valor, ventaja competitiva y sostenibilidad en el tiempo, estén por delante de cualquier tipo de solicitud que pueda ir en contradicción con cualquiera de esos factores. Aunque suene difícil de admitir, no siempre es así.

Por definición, si el accionista no incrementa año tras año su utilidad final, ¿cuál será la base para justificar un bono por desempeño para la administración? Se puede argumentar que son años difíciles, que muchos negocios aún continúan en proceso de recuperación para llegar y superar sus niveles prepandemia, que el esfuerzo es lo que cuenta, que a pesar de todo el accionista sigue recibiendo utilidad, en menor cantidad, pero no está perdiendo dinero. Es decir, ingresamos en un terreno peligroso donde la subjetividad puede convertirse en un gran problema.

Las empresas deben siempre actuar con transparencia cuando se trata del tema salarial. Hay que transmitir con mucho cuidado y minuciosidad lo que se debe cumplir para que los colaboradores, de todo nivel, puedan incrementar sus ingresos; dejar muy claro lo que se espera de ellos y diseñar sistemas que dividan con claridad lo que es atribuible y no, a su desempeño. Pero, por sobre todas las cosas, que cualquier revisión salarial y otorgamiento de bonos se deriva de los resultados obtenidos, que, si no hay

Ingresamos en un terreno peligroso donde la subjetividad puede convertirse en un gran problema. Las empresas deben siempre actuar con transparencia cuando se trata del tema salarial.

crecimiento y rentabilidad, es muy difícil repartir riqueza y que hacerlo podría crear bienestar en el corto plazo, pero es irresponsable y, a la larga, traerá consecuencias que seguramente serán perjudiciales para todos.



EL AUTOR

Roberto Estrada Vallejo es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School e ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.