

Índice

Prólogo de Santiago Álvarez de Mon	9
Agradecimientos	11
Introducción	13
01. Políticas salariales e incrementos de sueldo anuales	17
02. La cultura de la empresa	31
03. Las encuestas de empleados	47
04. La comunicación interna	59
05. Responsabilidad social corporativa	77
06. El amor y el sexo en la empresa	87
07. Los empleados de alto potencial y las políticas de desarrollo del talento	99

08. Planes de sucesión y de carrera	111
09. El <i>feedback</i> en la empresa	123
10. El cuadro de mando integral en Recursos Humanos	133
11. Los equilibrios de Recursos Humanos para lograr su misión	147
12. Para lo bueno y para lo malo, somos personas	163



Prólogo

En mi calidad de profesor del IESE conocí a Ángel Aledo como director de Recursos Humanos de una conocida multinacional. En nuestras aulas del campus de Madrid se impartía un programa para un selecto grupo de directivos que contó con la coordinación, liderazgo, empuje e iniciativa de Ángel. En él los profesores encontramos un interlocutor serio y profesional, al mismo tiempo que una persona cercana y cálida.

Cumplida una fase importante de su carrera profesional, celebro sinceramente esta iniciativa literaria del autor que le ha animado a plasmar por escrito algunas de sus reflexiones e intuiciones más significativas. En *Todo suma* Ángel Aledo vierte su dilatada experiencia con un estilo que aúna sentido común, profundidad, realismo y delicadeza.

Desde su propio trabajo de campo, en primera línea de fuego, el autor aborda las grandes cuestiones relacionadas con una función estratégica y controvertida, la dirección de Recursos Humanos, siempre expuesta a un debate sobre su alcance y naturaleza. Políticas salariales, cultura corporativa, la comunicación en la empresa, la gestión de talento, los planes de sucesión y carrera, procesos de evaluación y *feedback*, la responsabilidad social corporativa, el cuadro de mando integral, la misión de Recursos Humanos... el menú no se deja nada en el tintero. Todos los grandes retos y cuestiones del factor humano

en la empresa son analizados por el autor, casi nada escapa a su ojo atento y crítico.

De una forma ágil y sencilla, apoyándose en múltiples ejemplos extraídos de su historia personal, sacados de la realidad más inmediata y desafiante, Ángel somete al lector a un interesante y práctico ejercicio de renovación y aprendizaje. El hecho de que se apoye en sus viajes al extranjero, en la riqueza de sus contactos y relaciones, enriquece el texto, amén de afrontar el desafío de la diversidad cultural en un mundo global e interdependiente con sensibilidad y rigor.

En definitiva, en *Todo suma* el lector inquieto y curioso encontrará un análisis fundado y actualizado sobre la función de Recursos Humanos en la empresa moderna, escrito con la autoridad de la primera persona del singular.

Mi más sincera enhorabuena al autor por su coraje y generosidad y a LID Editorial Empresarial por su apuesta por una obra necesaria y oportuna.

Santiago Álvarez de Mon
Profesor del IESE

Agradecimientos

A Marta, Beatriz, Natalia, Juan Carlos, Laura, Pablo, Carol y Lucas por no haber dejado de animarme y de confiar en mí en todo momento.

A Rafa Cabarcos y Plácido Fajardo, por proporcionarme anécdotas de su experiencia profesional que completaban las mías.

A Juan Carlos de la Osa, mi *coach*, que además me dio magníficas ideas sobre el enfoque de este libro.

A Elena Fuica, por la primera revisión de *Todo suma*.

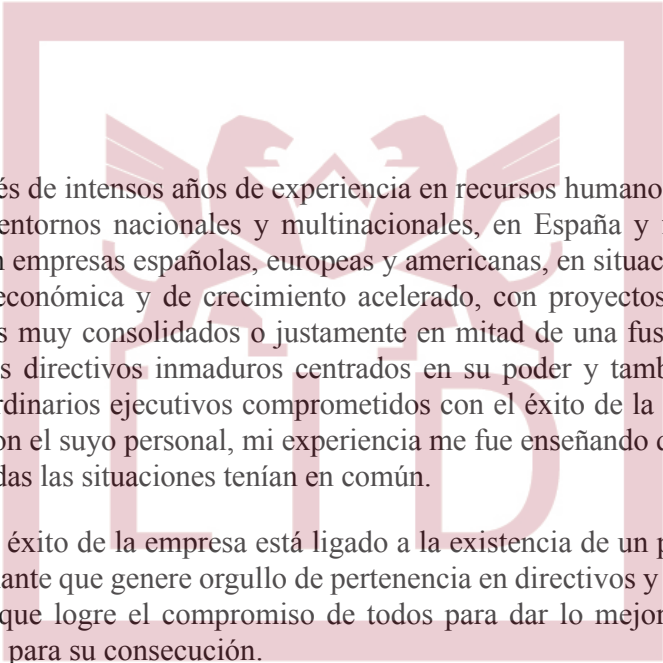
A Lourdes, mi mujer, siempre incondicional, apoyándome, ayudándome y haciéndome sentir el mejor en todos los proyectos que emprendo.

A las empresas para las que he trabajado (Renault, Heineken, Acciona y Otis), que me han dado la oportunidad de practicar todo lo que sé, me dejaron innovar en Recursos Humanos y me permitieron aprender de mis aciertos y de mis errores.

Y a los escasos muy buenos jefes que he tenido, con mención especial a Fernando Coello, Hans Wesseling, Fernando Prieto y Mario Abajo, que han sido ejemplos a seguir y me han demostrado que se puede ser un excelente profesional y una excelente persona al mismo tiempo.

Introducción





Después de intensos años de experiencia en recursos humanos en distintos entornos nacionales y multinacionales, en España y fuera de ella, en empresas españolas, europeas y americanas, en situaciones de crisis económica y de crecimiento acelerado, con proyectos empresariales muy consolidados o justamente en mitad de una fusión, con equipos directivos inmaduros centrados en su poder y también con extraordinarios ejecutivos comprometidos con el éxito de la empresa y no con el suyo personal, mi experiencia me fue enseñando qué es lo que todas las situaciones tenían en común.

Que el éxito de la empresa está ligado a la existencia de un proyecto ilusionante que genere orgullo de pertenencia en directivos y empleados y que logre el compromiso de todos para dar lo mejor de uno mismo para su consecución.

Cuando se logra esa situación en una empresa, se logra la magia de que todo sume. Así, el resultado de la suma del trabajo de dos empleados motivados cuando trabajan juntos en un proyecto que les ilusiona es mucho más que dos.

Basado en esta idea he tratado de seleccionar, de entre todas las funciones básicas de recursos humanos, aquellas que están más relacionadas con lograr el compromiso de empleados y directivos para desarrollarlas en este libro.

Mi deseo es que, leyéndolo, directores generales, directores de línea, directores y empleados de Recursos Humanos, encuentren ideas aplicables que hagan más fácil lograr en sus empresas que todo sume para que $1+1$ sea igual a 3.

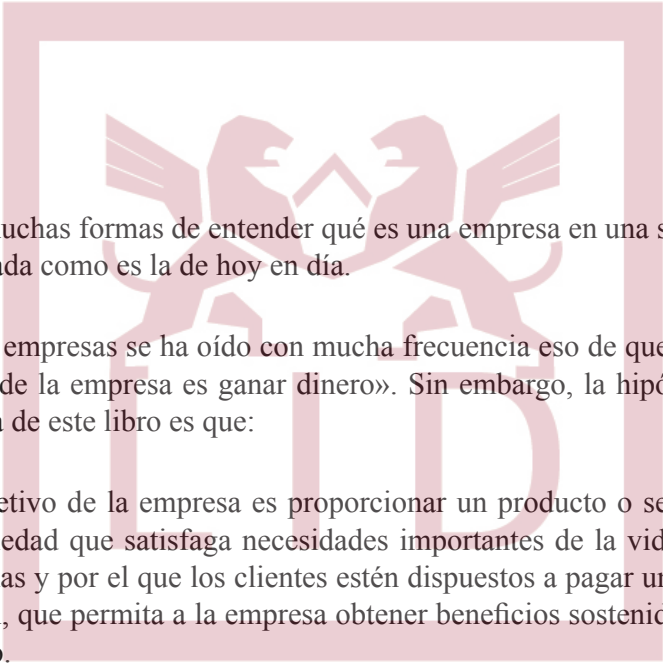
¡Suerte y éxito! ¡Intentarlo merece la pena!



1

**Políticas salariales e incrementos
de sueldo anuales**





Hay muchas formas de entender qué es una empresa en una sociedad avanzada como es la de hoy en día.

En las empresas se ha oído con mucha frecuencia eso de que «el objetivo de la empresa es ganar dinero». Sin embargo, la hipótesis de partida de este libro es que:

El objetivo de la empresa es proporcionar un producto o servicio a la sociedad que satisfaga necesidades importantes de la vida de las personas y por el que los clientes estén dispuestos a pagar una cantidad tal, que permita a la empresa obtener beneficios sostenidos en el tiempo.

De hecho, todos los emprendedores que surgen hoy en día en la sociedad tienen como objetivo primario hacer un mundo mejor a través de un producto o servicio de su interés o conocimiento y en base al cual montan su empresa, siendo solo el objetivo secundario ganar dinero.

Abundando en la idea, felizmente para la humanidad, ni el fuego, ni la energía eléctrica, ni la rueda, ni la gasolina, ni el teléfono móvil, ni los ascensores, ni Internet, etc. se inventaron para ganar dinero, lo

que no impide que hoy en día muchas empresas facturen inmensas cantidades por ello.

Pero sea en una empresa consolidada o en una incipiente, los costes del personal son siempre (junto a los de las compras) uno de los gastos fijos y más altos en la estructura de costes de la compañía, con valores que habitualmente rondan el 40% de todos los gastos de la empresa, lo que justifica sobradamente que se preste enorme atención a este asunto.

La otra cara de la moneda es que para los empleados su salario suele ser también su principal fuente de ingresos y, por tanto, miran con la máxima atención las reglas que la empresa sigue para la distribución del incremento de sueldo y el incremento particular que cada uno recibe.

No vamos aquí a hablar de la importancia de que la empresa disponga de una política salarial que exprese dónde quiere situar la retribución de sus empleados en relación con el mercado de referencia; o de lo fundamental de contar con sistemas de valoración de puestos para fijar lo más profesionalmente posible cuál es la retribución adecuada para cada puesto de trabajo; o de disponer de sistemas de incentivos que premien la consecución de los objetivos de la empresa sin poner en peligro sus valores fundamentales; aquí vamos a centrarnos en algunas dinámicas básicas que hay detrás del aumento de sueldo anual, que suele ser un motivo de debate y de conversación recurrente en todas las empresas.

Y es que, una vez recibido el aumento de sueldo anual, este no suele ser el elemento más importante de compromiso de los empleados con el proyecto de la empresa, pero si dicho asunto no está bien resuelto, la incidencia de los demás puede reducirse dramáticamente, lo que justifica que hablemos de ello en primer lugar.

Veamos un ejemplo.

Dubái, 2007. La Dirección General en los Emiratos Árabes Unidos de una empresa multinacional reclama una subida salarial media del 50% con una inflación en el país del 7%. La empresa aprobó la propuesta.

¿Nos hemos vuelto locos? No, en los países árabes no hay mano de obra suficiente debido a la escasa población autóctona, de modo que es preciso importarla de Asia, India principalmente.

En India el salario medio para ese tipo de trabajadores era de 400 dólares al mes. Para atraerlos a Dubái se les ofrecía doblarles su sueldo local, es decir 800 dólares al mes, con gran éxito de atracción. Pero India se convierte en un país de alto crecimiento y alta demanda de mano de obra, reclamando a sus expatriados su vuelta a casa a través de ofrecerles un sueldo un 50% superior (600 dólares) y en casa.

Frente a un retorno masivo de indios desde Dubái a la India, perdiendo su *know how* (saber hacer) y sobre todo retrasando la ejecución de los proyectos, con el consiguiente enfado de los clientes, la empresa acepta pagar en Dubái de nuevo el doble que en India, es decir, salarios medios de 1.200 dólares mes, lo que supone un ¡50% más que el año anterior!

La conclusión es que la política salarial no es ajena al entorno: normalmente estará ligada a la inflación local, pero la cada vez mayor globalización hace que puedan darse casos extremos.

Es la teoría de los vasos comunicantes de la física aplicada a los salarios: mientras los países permanecen aislados, las subidas salariales solo tienen en cuenta elementos locales, pero en la medida en que los países se interconectan, los sueldos tienden a igualarse muy rápidamente.

Un ejemplo de países no conectados es España respecto a Turquía. En Turquía los salarios puede ser un 15% superiores a los españoles, pero difícilmente ello impactará en los sueldos en España.

Un ejemplo meridianamente claro de países conectados es la Unión Europea: España no puede decidir ninguna política salarial sin tomar la referencia de qué está pasando en el resto de Europa. Cada vez con más frecuencia se tomarán los índices de inflación o crecimiento del PIB de Europa para marcar las tendencias a aplicar en España.

Otro ejemplo claro de países conectados, además del que hemos visto de la India y los Emiratos Árabes Unidos, con la influencia explicada en la anécdota, es el dramático caso de Egipto, con salarios un 50% inferiores a los de sus vecinos en Arabia Saudí y muy interconectados por la carencia de mano de obra saudita en este país y la buena calificación profesional de los egipcios. El impacto salarial cada vez que un egipcio se desplaza a trabajar a Arabia Saudí es altísimo y, una vez acostumbrado a su sueldo, no digamos cuando regresa a Egipto.

El fenómeno de los vasos comunicantes en los salarios es claramente una de las ventajas de la globalización para los empleados de países en vías de desarrollo, dado que el crecimiento salarial es rapidísimo.

En este momento, por tanto, enhorabuena a los empleados de países como China, Marruecos o India.

Para las empresas, sin embargo, contratar empleados de fuera de un país y con menores sueldos que los locales es una ventaja competitiva que dura menos tiempo cada vez.

En empresas internacionalizadas, un reto añadido es por tanto explicar por qué en Dubái se sube el sueldo un 50% sin pestañear y en Europa/España nos peleamos hasta la huelga por una diferencia de décimas en el entorno del 2% de subidas salariales.

Otro ejemplo: Arabia Saudí, 2006. Fallece el rey Faizal. Le sustituye el rey Abdullah.

La dirección de Recursos Humanos de una empresa recibe una llamada del director general local comunicando que el nuevo rey ha pedido que todas las empresas del país suban ¡un 15% el sueldo a todos sus empleados para celebrar su coronación!

¿Cómo? ¿Que el rey va a decidir la subida salarial de nuestros empleados en Arabia Saudí? ¿Estamos locos? Sí, lo estamos.

Primera reacción: chequear la información con la embajada.

–Sí señor –contesta la embajada–, le confirmo que hay que proceder a actuar como el rey ha ordenado.

–¿Hay alguna documentación escrita (algo similar al BOE en España) que me permita chequear esta decisión?

–Perdón, señor, esta decisión es palabra de rey, no hay ni habrá nada que sustente la misma, sencillamente debe aplicarse.

Segunda reacción: analizar el impacto financiero de esta decisión. De aplicarse, los beneficios de la compañía al final del año se reducirían ¡al 50% respecto del año anterior!

Decisión final de la multinacional después de múltiples teleconferencias, correos electrónicos y reuniones internacionales: al no haber nada escrito, el nuevo rey no explicitó la fecha de aplicación del aumento salarial (¿enero? ¿Julio?), ni los años a lo largo de los cuales se procedería al aumento (¿5% anual durante los siguientes 3 años? ¿5% este año y 10% el siguiente?), ni si era de aplicación solo para saudíes o para todos los empleados extranjeros también, ni si era de aplicación solo a empresas públicas o también a empresas privadas.

Así que al final de la historia no se aplicó ningún aumento salarial con motivo de la coronación del nuevo rey.

Conclusión, los cambios salariales aislados del contexto tienen muy poca probabilidad de ser llevados a cabo. El mundo hoy está tremendamente interconectado.

Pero en las subidas salariales también tienen mucho impacto las percepciones personales. Un caso práctico: España, 2011. Una empresa de 5.000 empleados y con un coste medio por empleado (sueldo+costes sociales) de 40.000 euros al año tiene que hacer su propuesta de subida salarial para el convenio colectivo.

El director general sabe que el coste total de la plantilla es de 5.000 empleados x 40.000 euros/empleado = 200 millones de euros. Cada 1% que suba el sueldo significa 2 millones de euros más que debe facturar la empresa para seguir igual, con la misma plantilla.

Por tanto, visto desde la perspectiva del director general una subida del 3% significa 6 millones de euros más de gastos al final de año (¿y de dónde sacar esa cantidad más de facturación en mitad de la crisis? ¡Qué tentación reducirlo a cero visto solo con perspectiva financiera!).

Sin embargo, para un empleado que gane 30.000 euros año, una subida del 3% supone 900 euros brutos al año, menos de 50 euros netos al mes.

En conclusión, el director general ve 6 millones de euros más de gastos donde cada uno de los 5.000 empleados ve una subida de 30 euros al mes.

Un director de Recursos Humanos debe saber conciliar la percepción del director general y la del empleado respecto al impacto de la subida salarial, percepciones bruta y netamente enfrentadas.

Por cierto, lo mismo ocurre con las reducciones de plantilla: en el caso de la empresa del ejemplo anterior, si el director general prevé una reducción de los ingresos en 6 millones de euros, puede tener la tentación de mirar el problema solo desde una perspectiva financiera y compensarlo reduciendo la plantilla en 150 empleados (6 millones de euros divididos por 40.000 euros que cuesta cada empleado al año).

Conocemos varios casos de directores generales que razonan así, pero ciertamente no es la mejor manera de lograr que en esa empresa los empleados estén comprometidos para hacer que su esfuerzo sirva para que todo sume en la compañía.

Veamos un nuevo ejemplo práctico, en este caso acerca del impacto del corto y el largo plazo.

Varsovia, 2002. El cazatalentos contratado para seleccionar al director general de la nueva división local de una importante multinacional presenta a Recursos Humanos en la empresa matriz el borrador de documento para la contratación del candidato, al ser solicitado para ello por el desconocimiento de la multinacional de las costumbres locales al respecto de contratos de alta dirección.

Hay que revisar solo tres páginas: la tentación es acabar deprisa (somos ejecutivos, ya sabes, y el negocio no espera). Pero el documento incluye una cláusula según la cual el bonus anual en acciones de la compañía del nuevo director general sería del 10% de las acciones de la empresa. En valor absoluto parecía una cantidad razonable, ya que en ese momento la compañía era muy pequeña y de poco valor contable, pero ¡en cinco años el nuevo director general tendría el control de la empresa en vez de ser su gestor principal!

No se aceptó la propuesta de contrato, aunque por los pelos, porque el candidato ya estaba formalmente seleccionado.

En conclusión, las políticas salariales y muy en particular los sistemas de incentivos hay que analizarlos a corto y a largo plazo antes de aplicarlas, siendo una buena costumbre estudiar qué pasaría con esa política si se dieran casos extremos, lo que permite clarificar su impacto y evitar sorpresas al cabo de unos años.

Los desequilibrios entre las subidas salariales de distintos miembros del equipo también dan de sí, como puede observarse en la siguiente anécdota.

Casablanca, 2009. El nuevo director financiero de una importante multinacional española pretende ganar solo un 20% menos que su homólogo en España, algo que choca contra el sentido común visto desde aquí.

Se acepta la propuesta, una vez consultados los estudios salariales internacionales que incluyen los salarios en Marruecos, cifras que permiten comparar y tomar decisiones basadas en información contrastada y no en intuiciones.

Los siguientes dos años hubo tremendas turbulencias salariales en el equipo directivo en Marruecos, al que subidas salariales anuales del 15% les parecían desmotivantes por no estar alineadas con el mercado y... ¡por ser inferiores al incremento de sueldo del director financiero!

La conclusión es que subidas salariales individuales desequilibran el conjunto de los sueldos de los equipos y, en la medida que estos van siendo conocidos, impactan (casi siempre negativamente) en los que perciben la situación como injusta.

Un dicho habitual entre la gente de Recursos Humanos es que el poder motivacional de una subida de sueldo dura hasta el momento en

que el empleado se entera de la subida de sueldo ligeramente superior de algún compañero.

La conclusión es universalmente aceptada: a partir de un determinado sueldo, que permita la supervivencia física, los sueldos y sus subidas anuales tienen mucho mayor impacto psicológico que económico.

Este hecho, comprobado en numerosos estudios sociales y en la experiencia práctica de cada uno, da enormes posibilidades de acción a recursos humanos y a la línea jerárquica, motivando a los empleados sin un impacto tan directo en costes, como por ejemplo, a través de tiempo compartido, nombre de la posición, reconocimiento, viajes, participación en determinadas reuniones, estatus, etc., siendo la recomendación amplificar al máximo el uso de estas medidas por su enorme contribución al mayor compromiso de los empleados con el proyecto y, como hemos comentado, normalmente con un menor coste económico a largo plazo.

En el caso de que la línea jerárquica no conozca o no practique lo suficiente esta capacidad, poner en marcha acciones de formación para desarrollarla es una decisión enormemente rentable económicamente y en términos de satisfacción de los empleados.

Una anécdota de Marruecos en 2010 clarificará el impacto de un cambio en el nombre de una posición en la retribución emocional de un directivo.

La jefa de Recursos Humanos de una empresa reclama mayor sueldo para equiparlo con los valores del mercado. Durante varios años consecutivos se le aplican subidas salariales del entorno del 15-20%, pero el problema no acaba de resolverse, pues la jefa de Recursos Humanos sigue sin estar satisfecha con su situación.

Investigado más en profundidad el asunto, se descubre que en inglés es habitual llamar al jefe de Recursos Humanos de una empresa mediana *HR Manager* y *HR Director* cuando la empresa es grande. Su

traducción respectiva al francés sería *responsable des Ressources Humaines* frente a *directrice des Ressources Humaines*.

Así, se decidió llamar al puesto *HR Manager* para su uso en inglés, en consonancia con las políticas de la multinacional, y *directrice des Ressources Humaines* para su uso local en Marruecos. De este modo se resolvió el problema, la jefa de Recursos Humanos quedó ampliamente satisfecha y sus subidas salariales fueron menores los años sucesivos.



Resumen

Al hacer cualquier política salarial hay siempre que tener en cuenta y valorar:

1. La cultura y el plan estratégico de la compañía para que el sistema salarial refuerce los valores y la cultura de la empresa.
2. La inflación local y situación económica de la compañía y del país en que opera.
3. Encuestas salariales internacionales y homogéneas para la toma de decisiones.
4. Contexto de países del entorno con que se relaciona la empresa y con los que pueda haber vasos comunicantes.
5. Buscar el equilibrio entre el impacto económico tal y como lo ve el director general y tal y como lo ve el empleado.
6. Maximizar el impacto psicológico más que económico de la subida de sueldo a través de políticas de reconocimiento y del entrenamiento de la línea jerárquica en motivación del personal.
7. Examinar el impacto a largo plazo de las decisiones de subidas de sueldo para evitar distorsiones futuras.
8. Estudiar todas las otras opciones de aumentar la retribución que recibe un empleado además del sueldo fijo.