

DE ESO NO SE HABLA: EL SECRETO DE LAS REMUNERACIONES

GUILLERMO S. EDELBERG

La Corte Suprema parece ser bastante optimista sobre la habilidad de la gente para saber cuánto ganan sus compañeros de trabajo. El 29 de mayo, en una votación 5 a 4 en el juicio Ledbetter contra Goodyear Tire & Rubber Co., la Corte decidió que los juicios por discriminación salarial deberán iniciarse dentro de los 180 días de cometido el acto discriminatorio alegado. Esto es, 180 días luego de acordado el pago original; no luego de que el trabajador se haya enterado del hecho. Como los trabajadores disponen ahora de poco tiempo para iniciar un juicio, la controvertida decisión de la Corte conduce a una pregunta importante: ¿sabe un empleado cuánto gana la persona que trabaja en la oficina de al lado? (B. Hindo: *Mind if I peek at your paycheck? It still isn't easy to find out how you stack up against your colleagues.* —¿Te importa decirme cuál es tu sueldo? No es fácil averiguar cómo tu remuneración se compara con la de tus colegas—. *Business Week*, 18 de junio de 2007).

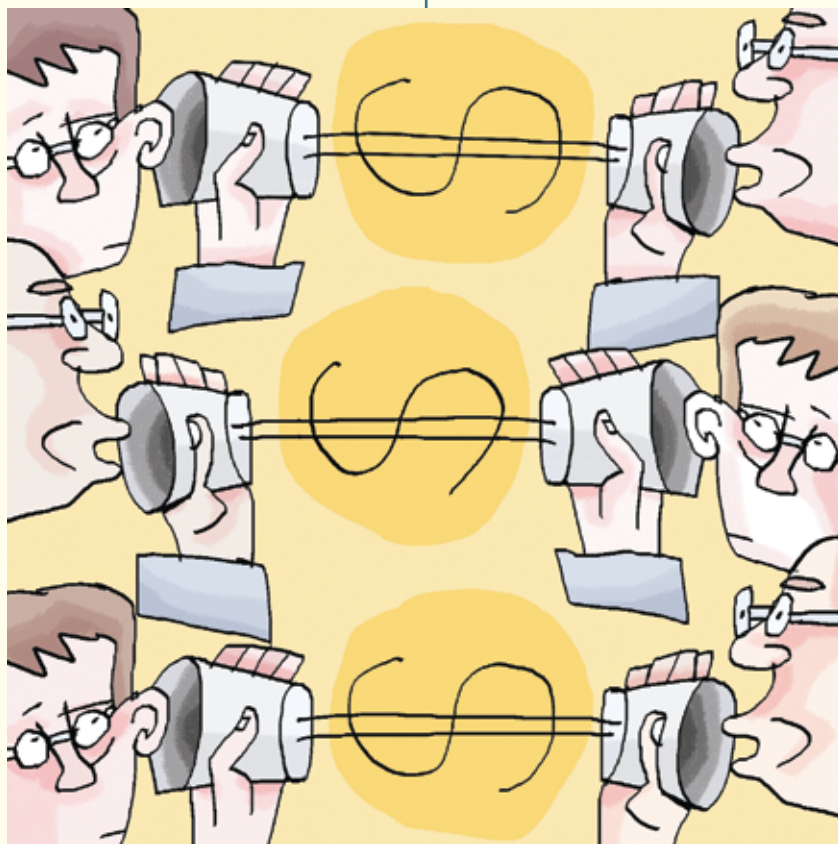
Las remuneraciones en el lugar de trabajo constituyen un tema tabú. Reúnen, como señala el *Diccionario* de la Real Academia para esta palabra, «la condición de las personas, instituciones y cosas a las que no es lícito censurar o mencionar». «¿Cuánto le pagan?», es una pregunta que no debe hacerse. Transgredir la regla implica riesgos laborales y sociales.

La interpretación de este hecho debe tener en cuenta las complejidades de una estructura salarial. El secreto no abarca necesariamente todas sus partes ni afecta a todos los integrantes de la

empresa de igual forma. Por ejemplo: el secreto en las remuneraciones es distinto según se trate de una escala salarial incluida en un convenio colectivo de trabajo o las bonificaciones distribuidas a los gerentes a fin de año.

¿Por qué se mantiene en las empresas a lo largo de los años la política sobre el secreto en las remuneraciones? Una razón señala la necesidad de evitar conflictos. Otra, la conveniencia de

los empleados piensan que quienes están a su nivel o a uno inferior ganan más de lo que en realidad ganan y que quienes están a un nivel superior, menos de lo que en realidad ganan, lo cual conduce a una disminución de la motivación y la confianza en la organización. Los economistas agregan que el secreto en las remuneraciones tiene como consecuencia una asignación ineficiente de los recursos humanos.



disminuir la movilidad laboral de los empleados. El secreto dificulta la comparación con los salarios de otras organizaciones y no facilita que los empleados se vayan a otra empresa o que nos «roben» a alguno de ellos. Una tercera, la convención social que indica que lo que gana una persona pertenece a su esfera privada.

El secreto en las remuneraciones también tiene sus desventajas. La falta de información que se produce da lugar a la aparición de sospechas sobre la existencia de favoritismos o falta de equidad en los salarios. Diversas investigaciones señalaron que en estos casos

Una noticia en el Reino Unido informó que «el secreto en los salarios perjudica más a las mujeres»:

Una nueva investigación señaló que la crónica falta de transparencia en los salarios perpetúa la diferencia entre sexos. Se cree que una mayor apertura en los salarios ayudaría a acercar los salarios de las mujeres a los de los hombres. La discriminación florece en esta cultura del secreto, en la cual la gente no puede estar segura de que se la remunerare en forma justa. Una diri-

gente laboral expresó que «los empleadores han demostrado una gran falta de entusiasmo para eliminar el secreto en forma voluntaria, por lo cual el único camino que queda es hacerlo en forma compulsiva» (*bbc.co.uk*, 14 de enero de 2004).

No han faltado disposiciones legales en distintos países ni propuestas de cambio que van desde la eliminación parcial a la eliminación total del secreto en las remuneraciones. También se han creado sitios *web* aun con las dificultades que el tema ofrece con información salarial, como *paywizard.org* y *salary.com*:

La falta de información sobre los salarios da lugar a la aparición de sospechas sobre la existencia de favoritismos o falta de equidad

Algunos expertos recomiendan una estructura de remuneraciones semitransparente mediante la cual los empleadores, por un lado, dan a conocer los rangos salariales para cada puesto y, por el otro, mantienen el secreto sobre el salario de cada empleado. De esta manera los empleados tienen una idea aproximada de cuánto ganan los demás sin tener que preguntar a sus compañeros de trabajo cuánto ganan. Al mismo tiempo, los gerentes mantienen un cierto grado de libertad para asignar bonificaciones o competir por empleados en épocas de escasez de mano de obra. (M. Littman: «The silent treatment» —El trato silente—. *Working Woman*, julio-agosto de 2001).


Una investigación llevada a cabo entre 6.000 gerentes y empleados de 26 organizaciones de los Estados Unidos y Canadá señaló que «en todos los niveles, cuanto más se conocía acerca del sistema de remuneraciones, tanto

mayores eran el compromiso con el trabajo y la satisfacción con el salario percibido».

«Cuando las organizaciones se deciden por una mayor transparencia, el hecho se informa mediante comunicaciones «masivas» como manuales y reuniones amplias; pero tales vehículos no son eficaces. Mucho mejor es un enfoque uno a uno; es decir, una conversación personal entre el empleado y su gerente. La gente prefiere el contacto personal en todo lo que se refiere a información sobre el salario. Contestar

preguntas no es suficiente. Los gerentes deben iniciar la conversación, tanto en reuniones como en contactos informales y esto requiere entrenarlos. Un 80 por ciento expresó tenerse confianza en informar a sus subordinados acerca de su desempeño mientras que sólo un 40 por ciento expresó tenerla para contestar sobre temas salariales». (T. Krattemaker: «Compensation: What's the big secret?» —Remuneración: ¿cuál es el gran secreto?—. *Harvard Management Communication Letter*. Boston: octubre de 2002).

El secreto en las remuneraciones no va a desaparecer fácilmente. Quizás sirva lo que dice el tango «Amargor», de Francisco Lomuto y Claudio Frollo:

El secreto
de tu falta, lo respeto,
¿qué otra cosa puedo hacer? 

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito del Incae
(Costa Rica)
guillermoedelberg.com.ar

LECCIONES GERENCIALES DE DOS PROCESOS ELECTORALES

RAÚL MAESTRES MAGO

El 4 de noviembre de 2008 ocurrió un impacto político de grandes proporciones en el mundo al resultar electo Barack Obama como el primer presidente negro de Estados Unidos, contra la mayoría de los pronósticos. Las consecuencias de esta decisión del pueblo estadounidense están todavía por verse; pero son el resultado de una transformación verdaderamente revolucionaria, apenas 46 años después de que al estudiante negro James Meredith no le fuera permitido incorporarse a clases en la Universidad de Mississippi. El presidente Kennedy ordenó a la Guardia Nacional que custodiara a Meredith para que pudiera ejercer su derecho de asistir a clases, lo cual produjo cruentos incidentes que duraron más de un mes y ocasionaron varios muertos y numerosos heridos. A casi medio siglo, Obama accede a la Casa Blanca con el 63 por ciento de los colegios electorales a su favor y el 53 por ciento del voto popular.

Para lograr este triunfo el senador por Illinois debió sortear innumerables obstáculos y vencer una férrea oposición dentro y fuera de su partido. Con todas las encuestas de opinión a favor de Hillary Clinton, quien además contaba con el beneplácito y el apoyo de un importante segmento de «la maquinaria», Obama debió remontar una enorme cuesta haciendo una intensa campaña estado por estado para imponerse como candidato del Partido Demócrata y demostrando una tenacidad y una creatividad sin precedentes al utilizar los medios electrónicos en forma masiva. Luego emprendió su campaña por la Presidencia con el mismo vigor y astucia contra el republicano favorito John McCain, y logró derrotarlo en su propio campo, al conseguir el apoyo mayoritario de los electores en estados tradicionalmente republicanos como Nevada, Colorado, Virginia, Carolina del Norte y Florida.

En Venezuela el pasado 23 de noviembre también se produjeron re-