

Que además,  le ayudará a ahorrar

4º aniversario
(2006-2010)

RRHHDigital

EL PRIMER PERIÓDICO ONLINE DE RECURSOS HUMANOS

Buscador

Buscar...

[BOLETIN](#) [RSS](#) [HEMEROTECA](#)

- [Portada](#)
- [Secciones](#)
- [Editorial](#)
- [Entrevistas](#)
- [Se rumorea](#)
- [Contratado y Despedido](#)
- [Empleo en RRHH](#)
- [The English Corner](#)

Portada > Editorial

Susana Marcos, Socio PeopleMatters

Retribución, compromiso y retención. Lecciones que nunca debimos olvidar

Actualizado Jueves 16/09/2010 00:00

Susana Marcos, Socio PeopleMatters

Superada la mitad del 2010 y aún remontando una de las crisis más importantes de la historia por su profundidad, su globalidad y su virulencia, deberíamos pararnos a reflexionar unos minutos. A pesar de lo que piensen los más catastrofistas, esta crisis pasará y volveremos a ver empresas que prosperan y que habrán aprendido de sus errores y de sus aciertos en el pasado. Pero con independencia de los casos particulares, lo cierto es que colectivamente hemos sido víctimas del más dañino de los cánceres: pensar que se podía crecer a dos dígitos sin crear valor real, sostenible, duradero, observando con admiración a los que fomentaban la avaricia y la vanidad, y consintiendo que el sistema tuviera pies de barro aun cuando esto era obvio para la mayoría.



La gestión del capital humano tampoco ha sido ajena a esta enfermedad y ha sacado a escena prácticas que han dado una respuesta —en mi opinión, a veces, muy precipitada— a un contexto en el que era fácil tener éxito y parecía que duraría para siempre. La falta de profesionales suficientes con las capacidades requeridas, la disponibilidad de recursos financieros "quasi-infinitos" y una oferta de empleo desconocida, llevó a muchas empresas a gastar (no digo invertir) cantidades muy significativas para atraer, motivar y retener empleados a cualquier coste. Y esto en la mayoría de los países, y especialmente en los que disponen de una legislación laboral muy proteccionista del trabajador, es un camino con muy penosa marcha atrás: despidos, desmotivación, descrédito de la dirección, reducción de la calidad del servicio al cliente, disminución de las ventas.... Más crisis.

De todas las herramientas de que dispone Recursos Humanos, la más costosa y potente es sin duda la retribución. Considerada en su globalidad como todo aquello que un empleado percibe como el valor resultante de su relación de empleo, la recompensa constituye una estrategia de negocio de primera que sirve para alinear a los empleados con los factores críticos de éxito y comprometerlos en la mejora de los resultados de negocio. La buena noticia es que los sistemas de retribución y recompensa funcionan; la mala noticia es también que funcionan. Por eso es tan crítico acertar con las conductas, valores, hábitos y resultados que refuerzan, y no dejarse llevar por modas, presiones del mercado, lo que hace la competencia o "buenas ideas" sin fundamento de negocio, que encarezcan el coste laboral, que retengan a todos los empleados (buenos y malos), que no discriminen positivamente a los mejores, que enriquezcan a determinados colectivos a cambio de cualquier tipo de "valor" creado o que se centren únicamente en la parte monetaria del asunto.

La moderna concepción de la recompensa implica la integración deliberada de elementos (compensación —fija y variable—, beneficios —previsión u otros—, desarrollo, feedback, entorno de trabajo, carrera, reconocimiento, conciliación) que atraigan, motiven, comprometan y fidelicen con eficacia el talento requerido para lograr los resultados de negocio esperados y la cultura deseada. Pero, ¿cuál es ese talento? Esta es la pregunta que muchas organizaciones se han hecho en estos momentos de dificultades y han adoptado medidas para identificarlo y recortar en el resto. Empleados con potencial, en puestos clave con hot skills, que han establecido relaciones con Clientes clave, conocimiento del sector y experiencia en la materia al nivel del mejor servicio al Cliente, deberían ser nuestro foco de retención. Ellos serán los que tenga la capacidad y la habilidad para ayudar en el camino de salida.

Pero los recortes de personal dejan huellas negativas tanto en los que salen (obvio) como en los que se quedan (algo menos obvio). Como responsables de Recursos Humanos debemos ser conscientes y trabajar por definir mecanismos de re-compromiso y re-fidelización de este selecto colectivo. Y conviene recordar que, aunque el dinero es una poderosa herramienta para atraer, pierde mucho protagonismo a la hora de retener. Cosas como las posibilidades de desarrollo y promoción, la participación (directa o indirecta) en los procesos de decisión, la información periódica sobre la marcha del negocio, los programas de desarrollo individual, el coaching, el equilibrio entre vida profesional y privada o la visión de un proyecto de empresa, cobran un significado único cuando el dinero escasea. Una buena gestión de estas herramientas, no sólo reducirá el riesgo de salida de los mejores cuando la situación remonte (acabarán exhaustos y deseando cambiar de aires...) sino que además será una inversión de coste moderado pero con una gran rentabilidad.

Y, en cualquier caso, si del dinero se trata, recuerde que está perfectamente probado que, para comprometer y motivar a los mejores empleados, son mucho más eficaces los sistemas que vinculan la retribución a indicadores y métricas de desempeño que discriminan de manera abierta, directa y precisa. Pero para que se cumpla esta condición aparentemente sencilla, es imprescindible conocer en profundidad los mecanismos que hacen que la retribución funcione en la dirección y con la potencia previstas, para que los empleados hagan correctamente las cosas correctas. Por tanto, su diseño y puesta en marcha no debería confiarse a cualquiera, sino a un equipo formado por profesionales con conocimiento y experiencia en la materia, conocedores del negocio y situación de la organización y con capacidad para asesorar en decisiones estratégicas al más alto nivel.

En definitiva, muchas organizaciones han malgastado sus recursos salariales en reforzar conductas y resultados que poco tenían que ver con su éxito empresarial sostenido y a largo plazo. Las empresas que generan más valor para accionistas, empleados y sociedad, definen e implantan sistemas de recompensa que consideran múltiples vías de atracción, compromiso y retención que conforman un todo integrado y que garantizan el alineamiento con el negocio, la misión y los valores de la Compañía, a un coste que es sostenible en el tiempo y defendible ante terceros. Y ello es así en crisis y cuando se puede pisar el acelerador. Conviene no olvidarlo.

Lunes, 20 de Septiembre de 2010

LEADING YOUR FUTURE
LEADING NEBRIFA BUSINESS

 **Nebrija**
Business School
It's time for new Leaders

PROGRAMAS FULL TIME

MBA Full Time + Especialidad

PROGRAMAS PART TIME

Executive MBA* + Especialidad

Lo último de la hemeroteca

- [El fin de las vacaciones, el inicio de un reto para todos](#)
- [La vuelta de vacaciones y el ogro](#)
- [¿Qué es Coaching Laboral?](#)
- [La vuelta al cole](#)
- [Hoy vuelvo al trabajo](#)

[Ver todas las entradas](#)

Directorio de RRHH

[Entrar al Directorio](#)

Sector: Outplacement



MOA-BPI Group



Creade Lee Hecht Harrison



BLC Reskilling

[← ANTERIOR](#) | [SIGUIENTE →](#)

Lo más de la semana

LEIDO | COMENTADO

- [Fundación Alex recibe 50.000 euros para proyectos sociales de las ventas del libro "Historias solidarias del deporte"](#)
- [El Congreso da luz verde definitiva a la reforma laboral ante los reproches unánimes de la oposición](#)
- [Oferta de empleo: Se busca Senior en Administración de Personal](#)












[Volver a sección](#)
[Volver a portada](#)

Ayúdanos con tus comentarios a completar esta noticia
 Los comentarios se publicarán una vez sean aprobados por el administrador...

Escribe tu comentario

Tema: Retribución, compromiso y retención. Lecciones que nunca debimos olvidar

Nombre (Obligatorio)

Correo Electrónico (Obligatorio)*

Página Web (Si tienes)

**La dirección de correo no se hará pública en la web*

Introduce el número de la imagen (Código de verificación para prevenir envíos automáticos)



- ¿Cuál cree que ha sido el mejor Ministro de Trabajo de la última década?
- ¿Qué hacer cuando de repente te quedas sin trabajo?

Encuesta

¿Quién cree que ha sido el mejor Ministro de Trabajo de la última década?

- Javier Arenas
- Manuel Pimentel
- Juan Carlos Aparicio
- Eduardo Zaplana
- Jesús Caldera
- Celestino Corbacho

[Ver resultados](#) | [Votar](#)

[Compensa Capital Humano](#) Especialista en Planes de Compensación Flexible www.compensach.com
[Motivación Trabajadores](#) Eventos con Imaginación, Team Building, Atracciones, Espectáculos www.PortAventura-be.com
[Invierta en las divisas](#) Invierta 100€ y opere con 40.000€. Tutorial explicativo en Castellano www.iFOREX.com
 Anuncios Google

Recomendamos

<p>Atento</p> 	<p>EEC</p> 	<p>Ticket Restaurant</p> 	<p>Gestalento</p> 	<p>Training Express</p> 	<p>ACT</p> 
---	--	--	--	--	---

[Portada](#) | [Secciones](#) | [La Noticia más Actual](#) | [Entrevistas](#) | [Se rumorea](#) | [Contratado y Despedido](#) | [Empleo en RRHH](#) | [The English Corner](#) | [Suscríbete al boletín](#) | [Hemeroteca](#) | [Links](#) | [Aviso Legal](#)

COPYRIGHT 2008 RRHHDigital Prohibida su reproducción total o parcial, así como su traducción a cualquier idioma sin autorización escrita de su titular.

DATOS DE CONTACTO

Diseño y desarrollo web: [LEXTREND](#)