

EL VALOR DE LA RECOMPENSA TOTAL EN LA GUERRA POR EL TALENTO

LA GUERRA POR EL TALENTO NO HA HECHO MÁS QUE COMENZAR. LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS ESTÁN PROVOCANDO UNA DISMINUCIÓN DE TRABAJADORES CUALIFICADOS EN UN MOMENTO EN EL QUE SU DEMANDA SE HA INCREMENTADO, LO QUE OBLIGA A LAS EMPRESAS A PRESTAR UNA ATENCIÓN ESPECIAL A LA HORA DE ATRAER, MANTENER Y RETENER A SUS EMPLEADOS CLAVE.

ITZIAR USANDIZAGA. CONSULTORA DE PEOPLEMATTERS.

“**S**e nos están yendo los profesionales críticos, tenemos que hacer algo: subámosles el salario”. Últimamente es muy común escuchar esta frase, y verdaderamente la retribución es una herramienta muy potente para retener el talento, aunque quizá deberíamos reflexionar un poco e ir más allá. Probablemente la pregunta debería ser: “¿por qué se marcha el talento de mi organización?”.

MERCADO LABORAL

Los datos son incontestables, y aunque en ocasiones pueda sonar a “argumento de consultor”, es cierto que en España cada vez hay más escasez de trabajadores cualificados, por lo que las empresas, con recursos humanos como socio estratégico del negocio, deberán pensar y articular políticas y prácticas para lograr el difícil equilibrio entre el éxito como organización y el triunfo, en todas las facetas de la vida, de sus profesionales.

Actualmente existe una creciente demanda de trabajadores cualificados y una reducción de oferta de los mismos derivada de los cambios demográficos que se han producido en nuestro país. En los últimos 20 años, España ha creado un 56,7% de empleos netos. En el cuarto trimestre de

2006, la población activa era de 21.812.000, de los cuales 20.002.000 estaban activos y 1.811.000 parados, por lo que la tasa de paro queda en el 8,30%. Atrás quedan las épocas del 20% de parados que hacían gestionar a las personas desde “la abundancia”. Si se hace una distinción por comunidades autónomas se observa que en Galicia, Asturias, Castilla y León, La Rioja, Castilla La Mancha, Valencia y Murcia la tasa de paro se encuentra entre el 8%

ACTUALMENTE EXISTE UNA CRECIENTE DEMANDA DE TRABAJADORES CUALIFICADOS Y UNA REDUCCIÓN DE OFERTA DE LOS MISMOS DERIVADA DE LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

y el 10%, pero en comunidades como Madrid, Cataluña, Baleares, País Vasco y Cantabria se sitúa entre el 6% y el 8%, tasa que en Navarra y Aragón no alcanza el 6%.

Analizando los datos, además, se descubre que la mayor tasa de paro se encuentra en el sector agrícola y que el número de estudiantes matriculados en las universidades cae año tras año, por tanto se puede concluir que en la mayoría de nuestras organizaciones, la guerra por el talento no ha hecho más que empezar.

RECOMPENSA TOTAL

Por todo ello, y siguiendo el modelo que proponen desde WorldatWork (organización internacional sin ánimo de lucro especializada en compensación y beneficios), cada vez más deberíamos pensar en términos de recompensa total; término que engloba todo aquello que recibe el empleado como consecuencia de su relación de empleo. Mediante la utilización del enfoque de recompensa total, el departamento de re-

curso humano debe procurar encontrar el *mix* apropiado de elementos de recompensa que no sólo atraiga, motive y retenga a los empleados, sino que también proporcione satisfacción y genere compromiso. A estos efectos se entiende que:

1. Atraer es la habilidad que tiene una organización para “conquistar” el talento necesario para lograr el éxito organizativo. La capacidad de atracción de una base adecuada (y sostenida) de talento cualificado es esencial para la supervivencia de la organización

CAMBIOS DEMOGRÁFICOS QUE TRANSFORMAN EL MERCADO LABORAL

En los últimos 20 años, España ha creado un 56,7% de empleos netos. En el cuarto trimestre de 2006, la población activa era de 21.812.000, de los cuales 20.002.000 estaban activos y 1.811.000 parados, por lo que la tasa de paro queda en el 8,30%. Atrás han quedado las épocas del 20% de parados que hacían gestionar a las personas desde “la abundancia”.

y una de las bases de la estrategia de negocio. Una forma de solucionar este problema es determinar qué “atractivos” dentro del programa de recompensa total proporcionan el tipo de talento que conducirá al éxito de la organización.

2. Motivar es la habilidad de provocar que los empleados se comporten de tal manera que logren los niveles más altos de desempeño, logrando de esta forma el cumplimiento de las metas que la organización se haya establecido.
3. Retener es la habilidad de la organización para mantener a los empleados cuya contribución al éxito del negocio es valorada durante todo el tiempo en el que dicha relación sea mutuamente satisfactoria. El talento deseado puede mantenerse en plantilla, utilizando una mezcla dinámica de elementos del paquete de recompensa total mientras el empleado se mueve a través de su ciclo de vida laboral; sin embargo, no toda la retención es deseable, por lo que una estrategia de retención con los pasos adecuados es esencial.

Con una estrategia reforzada de atracción, motivación y retención, una organización puede obtener resultados muy positivos, tales como una mayor rentabilidad (existe un vínculo directo entre la motivación del empleado y la calidad del servicio/producto), unos menores costes laborales (muchos programas de equilibrio vida profesional/vida personal son una solución de bajo coste para atraer y retener a los empleados o el “coste de reposición” de un empleado que se marcha en términos de headhunters, formación, relación con clientes, etc.) y una mayor flexibilidad (cada empresa, con sus propios retos, personaliza sus propios programas de recompensa, dando a cada elemento la importancia que considere, adaptándolas a su cultura y sus necesidades).

DISEÑAR CON RESULTADOS

Para lograr estos resultados de atracción, motivación y retención, desde la perspectiva de la recompensa total se

pueden diferenciar tres grandes bloques: la compensación, los beneficios y la “experiencia en el trabajo”.

El reto a la hora de diseñar esta recompensa total es encontrar el *mix* de elementos apropiado que satisfaga las necesidades personales y financieras de la plantilla actual y potencial, dadas las condiciones de negocio existentes y las

1. Compensación. Los programas de compensación deben vincularse a la contribución del empleado de forma muy real. Si el sistema de compensación funciona correctamente, será el propio desempeño del empleado el que garantice la compensación que la organización le ofrezca, obteniendo ambas partes un retorno de la inver-

EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, LA GUERRA POR EL TALENTO NO HA HECHO MÁS QUE EMPEZAR



restricciones en costes. El proceso de diseño debe comenzar con la visión y misión corporativas, las cuales dirigen el desarrollo de la estrategia de negocio. La estrategia de recursos humanos ha de construirse sobre esta estrategia de negocio y servir como guía para el diseño de todos los programas de recursos humanos.

sión. Dentro de dicha compensación se ubicarían la retribución fija y la retribución variable.

Un empleado nunca estará satisfecho si su retribución fija no satisface sus necesidades básicas (recordemos la pirámide de Maslow), y si, satisfaciéndolas (o superándolas incluso) considera que no se le paga como se

CLAVES PARA ATRAER Y RETENER

Las claves para atraer, motivar y retener a los empleados críticos en la empresa son las siguientes:

- ▶ Mejorar la comunicación interna.
- ▶ Optimizar los recursos destinados a recompensar a los empleados.
- ▶ Flexibilizar las políticas y prácticas.

paga en otras empresas a personas en su mismo puesto/nivel. Por supuesto, qué decir si considera que en su misma empresa hay personas que contribuyen menos al negocio y están mejor pagadas.

Para decidir cómo pagar a cada uno de los puestos de nuestra organización debemos analizar los puestos, documentarlos, hacer una evaluación de los mismos en función de lo que cada uno contribuye al negocio (mediante una matriz de contribución, por ejemplo), sin olvidar cómo evalúa el mercado a esos puestos (evitar la fuga de talento a la competencia), llevar a cabo un mapa de puestos y elaborar la estructura salarial. Una vez realizados los “juegos malabares” necesarios para establecer el nivel del puesto y su salario base, definiremos la retribución variable o retribución a riesgo. La retribución variable es “a riesgo”, porque depende del desempeño individual/de equipo/de grupo u organizativo, y no supone, o no debería suponer, una retribución fija diferida. Se debe decidir si establecerla a corto o a largo plazo, mediante un programa de comisiones, de bono o de incentivos, participando en beneficios, en el capital o en las mejoras de la compañía. Sin embargo, eso sí, siempre teniendo claro cuál es la estrategia de negocio: si lo olvidamos a la hora de establecer las “reglas del juego”, podemos estar pagando por algo que realmente no valoramos, o peor, que no queremos conseguir.

2. Beneficios. Respecto al establecimiento de los beneficios dentro de la recompensa total, debe tenerse en cuenta que éstos pueden suponer un gasto muy significativo para la organización, pero que cada vez más son valorados por los empleados (actuales y potenciales). Las previsiones de envejecimiento de la población no son muy halagüeñas en lo que a prestaciones de la Seguridad Social se refiere en el medio plazo, lo que hará cada vez más atractiva la posibilidad de contar con un seguro médico privado o un plan de pensiones.

3. Experiencia en el trabajo. En el bloque de experiencia en el trabajo incluimos todos aquellos elementos de la recompensa que son importantes para los empleados (y cada vez más), pero que pueden ser menos tangibles



que la compensación y los beneficios. Incluyen el agradecimiento y reconocimiento por el esfuerzo/desempeño, temas relacionados con el equilibrio vida personal/profesional, y las oportunidades de desarrollo y de carrera.

Los planes de reconocimiento son una forma muy eficaz de motivación a los empleados y a la vez refuerzan el proce-

queñas cantidades de dinero, tiempo libre, acciones de la compañía, viajes, formación, entradas de cine, etc. la clave del éxito radica en una buena comunicación de dichos programas, de sus criterios de aplicación, en la obtención de *feedback* de las personas “reconocidas” y en la implicación de la dirección de la empresa en el programa. No es

EL EQUILIBRIO VIDA PERSONAL/VIDA PROFESIONAL O CONCILIACIÓN, SE FUNDAMENTA EN LA FLEXIBILIDAD

so de mejora del desempeño a través de las personas, celebrando el logro de los objetivos organizativos, reconociendo a las personas extra-ordinarias, reforzando las actividades y contribuciones clave al negocio, los comportamientos deseados y demostrados, y premiando el servicio. Hay muchas formas de mostrar reconocimiento, tantas como la imaginación de cada uno pueda articular: pe-

necesario destinar grandes recursos a los programas de reconocimiento, y en muchas ocasiones serán mucho más eficaces a la hora de motivar a los empleados que muchos otros programas de recompensa.

El equilibrio vida personal/vida profesional o conciliación, se fundamenta en la flexibilidad. En una época en la que todas las organizaciones dicen estar en-



rado y real, ayudan enormemente a la hora de atraer, retener y motivar el talento.

Una vez que se ha reflexionado sobre lo que se puede hacer en la empresa para atraer y retener a aquellas personas que van a ayudar a lograr el éxito como organización, y establecidas nuestras políticas de compensación, no se debe olvidar de comunicarlas. Quizá, las personas se estén marchando a otras organizaciones no porque les estemos pagando poco o mal, sino por el desconocimiento de todo aquello que la empresa les proporciona. Generalmente cuando se pregunta a los empleados de cualquier organización “cuánto te pagan”, contestan teniendo en cuenta el salario fijo y, en el mejor de los casos, el variable a corto plazo, olvidándose por completo del incentivo a largo plazo, el seguro médico, los días extra de vacaciones, la formación, la flexibilidad en el horario de entrada y salida, el plan de acciones de la empresa y los ticket-restaurant o el comedor de empresa, componentes que suponen una inversión adicional para la organización y que también deberían valorarse comparativamente ante una posible oferta de trabajo.

Posiblemente, a la hora de atraer, motivar y retener a los empleados críticos, la clave para recursos humanos esté en:

- ▶ Mejorar la comunicación interna.
- ▶ Optimizar los recursos destinados a recompensar a los empleados.
- ▶ Flexibilizar las políticas y prácticas.

No obstante, lo que se debe tener siempre presente es que si no vinculamos claramente la recompensa con el desempeño organizativo se pierde la confianza que la dirección de la organización tiene en la capacidad estratégica de los recursos humanos; y si no se discrimina a los que contribuyen de aquellos que no lo hacen, lo que lograremos será retener a aquellas personas que no se desea retener, y que aquellos que marcan la diferencia se vayan a otras organizaciones donde sí se valore su contribución.

«El valor de la recompensa total en la guerra por el talento». © Ediciones Deusto.

focadas a resultados, no debería extrañarnos que se establezcan políticas destinadas a mejorar dicha flexibilidad. Una vez comunicados los objetivos estratégicos, y la contribución que de cada uno de nuestros empleados se espera, el cómo se obtengan esos resultados en términos de hora de salida del lugar de trabajo, o del lugar donde se realiza (en

El desarrollo y las oportunidades de carrera son un tema cada vez más valorado por las personas que acceden al mundo laboral. Además, cuando los empleados mejoran y adquieren nuevos conocimientos y capacidades, aumenta el nivel de rendimiento y la satisfacción de éstos en el puesto. Iniciativas como el apoyo para clases particulares o asis-

EL DESARROLLO Y LAS OPORTUNIDADES DE CARRERA SON UN TEMA CADA VEZ MÁS VALORADO POR LAS PERSONAS QUE ACCEDEN AL MUNDO LABORAL

la oficina, por medio del teletrabajo, etc.), debería pasar no ya a un segundo plano, sino dejar de tenerse en cuenta (evidentemente en entornos de producción debería articularse de otro modo), y empezar a valorar, tanto positiva como negativamente, el logro de dichos objetivos y la aportación real del empleado a la compañía (todo ello sin mencionar la recién promulgada Ley de Igualdad).

tencia a seminarios, foros, conferencias externas; las universidades corporativas; la rotación en los puestos; programas de *coaching*; la posibilidad clara de promoción; las asignaciones internacionales o un plan de sucesiones estructu-

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15965 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial