

Recompensar por Talento

Bonilla, Mariana

Gismera, Victoria

Capital Humano, Nº 351, Sección Compensación y Beneficios / Artículos, Marzo 2020, Wolters Kluwer

En el dinámico clima empresarial actual, las empresas deben recompensar de manera proactiva el mejor talento que tienen hoy, para asegurarse de que pueden contar con ellos mañana.



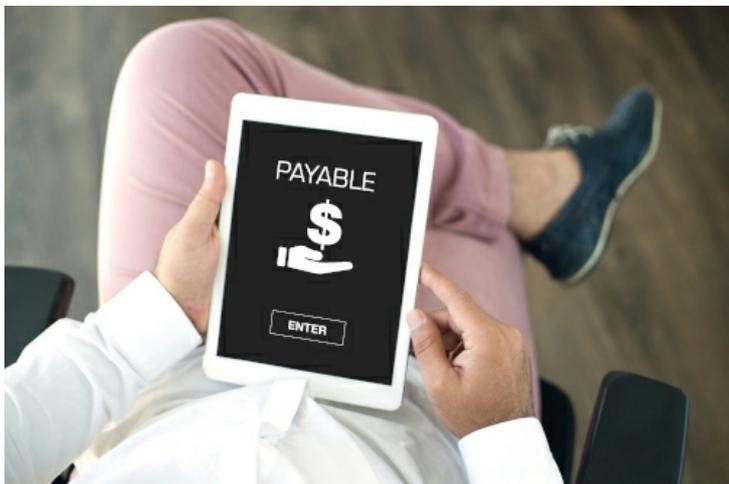
Mariana Bonilla

Consultor PeopleMatters



Victoria Gismera

Director PeopleMatters



Tener un sistema de retribución en función del desempeño y/o rendimiento de los colaboradores a simple vista parece la forma más justa y sólida de remuneración. Y es que en teoría tiene mucho sentido: el alto rendimiento debería equivaler a una mayor compensación, lo que motivará aún más a los empleados e impulsará un rendimiento aún mayor. Sin embargo, la realidad es lo suficientemente diferente como para que muchos expertos en Recursos Humanos se estén cuestionando si hubiese formas nuevas y mejores de ajustar los sistemas para conseguir mejores resultados. De aquí el origen de nuevas ideas como el ***pago por talento o potencial***.

Pagar por talento es una filosofía de compensación que trata de nivelar el campo de juego en función de lo que cada empleado aporta al trabajo y qué tan bien aprovecha esas competencias hoy, pero sobre todo pensando en la necesidad de ese talento a futuro.

Mientras que en el pago por desempeño la diferenciación se dirige a los empleados con mayor rendimiento pasado, *recompensar por talento o por potencial* diferencia a empleados que proporcionan mayor valor en términos de rendimiento, contribución, rol crítico y talento clave hacia el propósito futuro de la compañía. Pagar a los empleados por el rendimiento pasado tiene sentido, pero mantener el talento para las necesidades cambiantes y las del futuro requiere algo diferente: un modelo de compensación que anticipe la dirección estratégica. En el dinámico clima empresarial actual, las empresas deben recompensar de manera proactiva el mejor talento que tienen hoy, para asegurarse de que pueden contar con ellos mañana.

Pero, ¿en dónde recae el problema de recompensar únicamente por desempeño? Radica principalmente en pagar a los empleados por algo diferente a lo que la organización realmente quiere de ellos o en pagar solo por algo que ya es pasado. Con este sistema se puede estar pagando a empleados por cumplir objetivos que no necesariamente estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto no significa que pagar por desempeño en sí deba de ser descartado o que sea malo. Lo que implica es que utilizar la variable de desempeño como elemento decisivo para la remuneración debe ir de la mano con una alineación e integración de objetivos y de necesidades futuras. En el contexto de un modelo de *pago por talento*, una organización en expansión en Asia consideraría que un gerente «bueno» que habla chino es más crítico para el éxito que un gerente «muy bueno» que no habla chino. Pero llevar a cabo este cambio no es tarea fácil e implica realizar ajustes a una serie de procesos de gestión del talento, que la organización necesitará tener como base.

Utilizar la variable de desempeño como elemento decisivo para la remuneración debe ir de la mano con una alineación e integración de objetivos y de necesidades futuras

Lo más importante para poder aplicar un modelo de *pago por talento* es, sin duda, la capacidad de la organización para anticipar las habilidades críticas que necesita, tanto ahora como aquellas que necesitará en el futuro. En el ejemplo anterior, la organización deberá tener claro que un objetivo es su expansión a Asia. De lo contrario no sabrá el valor que tiene hablar el idioma y por lo tanto no lo tendrá en cuenta al momento de definir la retribución y puede correr el riesgo de perder este talento. Las tendencias en tecnología y globalización están cambiando las habilidades que las organizaciones necesitan para mantenerse competitivas. Ya no valen empleados que

solamente gestionen bien costes y rentabilidades; se quieren (*y requieren*) empleados que no olviden ni pierdan el sentido y propósito de la organización, que se adapten a culturas cambiantes y que sean entes transformadores para el negocio. Y por supuesto también impactará en la eficacia del modelo, la capacidad de la organización para evaluar con precisión el talento existente.

ROLES

Aunque hemos hablado sobre talento, en este modelo no solo se debe considerar qué empleados son críticos para el éxito a largo plazo, sino también qué roles seguirán siendo relevantes para impulsar negocios clave. ¿Por qué? Principalmente para poder diferenciar entre lo que será importante y lo que no. Tener un empleado de alto rendimiento que sea esencial para un particular proceso o área porque tiene una habilidad crítica, será o no más importante que otros dependiendo de si esa área o proceso será o no vital para la misión de la organización en los próximos años. En este sentido los puestos también serán valorados para el futuro, sin olvidar que las empresas se están encaminando hacia modelos organizativos cada vez más ágiles, con nuevas formas de colaboración (organizaciones líquidas, trabajos por proyectos, *freelance*, etc.).

Una alternativa para implantar un modelo de *pago por talento* sería enfocar la retribución en **reconocer desempeño pasado** y enfocar incentivos en fomentar y reforzar **competencias y acciones futuras**. Con este esquema, las organizaciones pueden retener de mejor manera aquellos empleados que proporcionen habilidades y competencias críticas, deseo de alcanzar objetivos y metas estratégicas a futuro y talento clave para conducir a corto y largo plazo la estrategia de negocio. Este modelo es una especie de híbrido sobre el cual se puede trabajar sin generar alto impacto en los procesos; es útil mientras la organización se prepara para un cambio más sustancial.

Se quieren (*y requieren*)
empleados que no olviden ni

Desde luego no se pretende que exista un giro de 360° en los modelos actuales de remuneración, sobre todo porque no son necesariamente erróneos. Lo que sí es importante es empezar a considerar el talento y las competencias

pierdan el sentido y propósito de la organización, que se adapten a culturas cambiantes y que sean entes transformadores para el negocio

requeridas a futuro como parte de los factores decisivos a la hora de retribuir a las personas. Como se ha mencionado, esto implica cambios en procesos clave: se necesitará como mínimo excelencia en procesos de **evaluación del talento, gestión del desempeño y planificación de la sucesión**; sin embargo, cada organización necesitará desarrollar un sistema que satisfaga sus necesidades específicas para el éxito al momento de adoptar un modelo de *pago por talento* o por lo menos al incorporar esta variable en los esquemas de

pago. Hoy en día las compañías no perciben los procesos clave de gestión de personas como independientes, sino como un proceso global en donde el empleado se sitúa en el centro y su experiencia es igual de importante que la de un cliente. Es por esto que un cambio en el modo de retribuir afecta no solo procesos, sino incluso áreas distintas a Recursos Humanos. Por esta razón la alineación desde la dirección es muy importante para la correcta implementación de cualquier cambio en los sistemas de remuneración.

En definitiva, a lo que se quiere llegar es a una estrategia de retribución y recompensa que vincule factores como el potencial, habilidades críticas, riesgo de pérdida, objetivos corporativos futuros y necesidades organizativas. Se debe fomentar una cultura que discuta abiertamente las habilidades y necesidades y donde la retroalimentación y el asesoramiento se valoren como catalizadores para el crecimiento individual y organizacional. Y para esto, Recursos Humanos no es el único jugador importante; lo es toda la organización y aún más la primera línea de dirección a través de sus decisiones y de las formas de liderazgo que asumirán al momento del cambio. ¿Están las organizaciones listas para responsabilizarse de este tipo de transformaciones?