

Recursos humanos >



Getty Images

## Los siete paradigmas de la retribución del futuro

- Se está pasando de la compensación financiera a una recompensa total
- La brecha salarial de género, o la inequidad dentro de la empresa, son asuntos por atajar

JAVIER GARCÍA ROPERO



[Ir a comentarios](#)

Madrid | 3 NOV 2017 - 09:40 C.E.T.

**L**a gestión de personas vive un momento de incertidumbre. El envejecimiento de la población, la convivencia de diferentes generaciones en las plantillas, los procesos de transformación digital, la lenta recuperación de los salarios... Aspectos que, por extensión, también están cambiando las políticas retributivas. De ello trató la jornada Tendencias en retribución y recompensa para 2018, organizada por la [Asociación para el Progreso de la Dirección \(APD\)](#) y [PeopleMatters](#). La socia de esta consultora de recursos humanos Susana Marcos señaló los siete puntos que deben estar en todo esquema retributivo, como respuesta a unos empleados que “esperan algo diferente y adaptado a ellos de sus empresas. Los profesionales de recursos humanos deben demostrar el valor que tienen las compañías para la satisfacción de las personas”.

**1. Un análisis sobre los efectos de la equidad** y, sobre todo, de la inequidad salarial, algo “dramático para la motivación y el compromiso de los empleados, y un caldo de cultivo de problemas en la empresa: las personas

comparan más lo que ganan sus compañeros que lo que pasa otras empresas”. En este sentido, Marcos abogó por buscar la equidad y reducir los vínculos del salario con los resultados.

[Ir a comentarios](#)

rangos, y con una convivencia de diversas soluciones: una nivelación salarial por niveles, por personas, por familias, por mercados... “El nuevo entorno requerirá discriminar positivamente a los que mejor desempeño tienen”, explicó Marcos, y “encontrando el punto adecuado para no llegar a la inequidad”.

SUBI

**3. Luchar contra la brecha salarial de género.** Según datos de Eurostat, las mujeres que trabajan en el sector privado cobran un 18% menos que los hombres. “Algo injusto y que provoca que perdamos una gran cantidad de talento. El género es una variable en el diseño de las retribuciones que nada tiene que ver con el desarrollo de la empresa”. Apostó por ahondar en una legislación que limite cuanto antes esa brecha.

**4. Cambios en la retribución variable.** Como explicó Marcos, el dinero seguirá siendo el elemento que más movilizará la conducta de los trabajadores, pero se hacen necesarios nuevos modelos. En **Acciona** han transformado su esquema de **compensación y evaluación**, acabando con unas estructuras rígidas. “Se marcaban unos objetivos para el año. Antes del verano, se revisaban, y en diciembre, se evaluaba a las personas, de uno a cinco, y prohibiendo puntuar con la máxima nota a todo un equipo. El mánager les decía a todos lo buenos que eran pero que no podía premiarles por igual, pero se compensaba al siguiente año. Había muchas limitaciones”, describió Carlos Anta, director de talento y compensación de Acciona. Ahora el enfoque ha pasado de lo personal al equipo, y a objetivos a dos o tres años, dejando de hablar del desempeño pasado para hacerlo del rendimiento futuro. “Ya no hay esa relación automática entre salario y rendimiento. Si alguien ha hecho un trabajo excepcional será premiado, pero dependerá del mánager y de unas herramientas mucho más ágiles”.

**5. Los intangibles:** el estilo de dirección, las oportunidades de promoción, la gestión del desempeño, los programas de reconocimiento, el equilibrio de la vida laboral y personal... “Elementos que deberemos utilizar más y mejor. Hay que hablar de una recompensa total, no solo financiera, con opciones bien pensadas”, apuntó Susana Marcos. Un ejemplo de ello es Dell, que ha apostado por la flexibilidad como clave de todos sus procesos. Ofrecen un programa de teletrabajo al 80% de su plantilla: “Les proponemos trabajar desde donde quieran y a la hora que deseen, siempre que su labor lo haga posible”, afirmó la directora de recursos humanos para el mercado EMEA, Claire Renaud. Eso les ha permitido transformar sus oficinas, ahora más dinámicas y con un gran calado tecnológico.

**6. La comunicación y transparencia en la gestión de la retribución.** “Los mandos intermedios son claves en ello”, aseveró Susana Marcos. Así ocurrió en el proceso de compra de TecnoCom por parte de Indra. Su responsable de movilidad y beneficios corporativos, Lorena Ruiz, vivió el proceso: “La comunicación individualizada es muy importante, sobre todo para mantener la estabilidad de los profesionales”.

**7. El uso de la información,** cada vez mayor y más accesible gracias a las herramientas de big data. Para Susana Marcos, “más importante que los datos es el comportamiento humano que se extrae de ellos. Nos pone más presión para capacitarnos y saber manejarlos”.