

Estrategia de gestión de personas y recompensas

IGNACIO MAZO, socio de PeopleMatters

Nadie pone en duda que la crisis económica y financiera va a generar muchas reflexiones que pueden cambiar muchas de las ideas establecidas sobre la gestión de empresas y personas. En este último campo, quizá el elemento más “afectado” sea la compensación. El interés por la compensación como herramienta relevante de la gestión empresarial es relativamente reciente¹, pero en los últimos meses parece haberse convertido en uno de los temas de atención de los medios de comunicación, como pone de manifiesto la profusión de referencias aparecidas en la prensa española:

- “El salario real medio ha bajado un 4 por ciento en diez años pese al fuerte crecimiento económico”². Esta noticia mezclaba tres indicadores relacionados: un informe de la OCDE sobre el crecimiento del salario real en España en el periodo 1995-2005, origen del titular; la situación de la pobreza medida por el número de españoles cuya renta era inferior al 60 por ciento de la renta per cápita, un 20 por ciento de la población; y la distribución de la riqueza entre remuneración de los asalariados, excedente bruto de explotación y rentas mixtas (más o menos igual a beneficios empresariales) e impuestos, que demuestra cómo la remuneración de los asalariados ha perdido peso a favor de los impuestos (presión fiscal).
- El eco mediático que generó la publicación del informe de la OCDE fue objeto de atención por parte de Ángel Laborda, quien en su columna semanal sobre coyuntura económica trató el tema de los salarios³. Su análisis, que mezcla diferentes indicadores para el periodo 1995-2007—evolución del IPC, evolución de los salarios fijados en convenio, evolución de los costes laborales, evolución del salario mínimo, evolución de la remuneración media del trabajo asalariado medida por la contabilidad nacional por trabajador y por hora trabajada, evolución del deflactor del PIB y reparto del PIB—, llega a la conclusión de que en ese periodo la moderación salarial ha sido una constante pero también la creación de empleo y una mayor flexibilidad del mercado laboral.
- Pasados unos días Ramón Jáuregui publicó un artículo con el título “Hablemos de salarios”⁴, en el que al hilo del mismo informe describía la situación del mercado laboral español. A su juicio se había producido una doble “dualización” del mismo. La primera debida a la diferencias en la cualificación de los trabajadores y a la vigencia, temporal o indefinida, de la vinculación con sus empleadores. La segunda, la brecha salarial entre directivos y empleados.
- En mayo de 2008, el titular era “La UE cuestiona los sueldos de los ejecutivos”⁵, cuestionando la bondad económica y ética de los incentivos a corto plazo.
- Finalmente, por no ser demasiado exhaustivo, la declaración⁶ acordada por los asistentes a la Cumbre de Washington de principios de noviembre establece, como una de sus acciones a medio plazo, la emisión de recomendaciones por parte del FMI y del FSF ampliado sobre las retribuciones de ejecutivos.

Parece evidente que las prácticas retributivas están siendo escrutadas; seguramente serán criticadas y se solicitarán cambios en el modo en que se han instrumentado y en las ideas que las sustentan. La única manera de capear el temporal que viene es asegurar que nuestras políticas y prácticas retributivas se ajustan a la estrategia de negocio y a la filosofía y cultura de la organización. Conviene, por ello, reflexionar sobre la inevitable relación entre estrategia retributiva —aunque será mejor decir estrategia de recompensa— y estrategia de recursos humanos.

ESTRATEGIA DE RECOMPENSA

WorldatWork, antigua Asociación Americana de Compensación, ha definido el concepto de recompensa total y la manera de formular una estrategia de recompensa total.

Los mecanismos de recompensa siempre han pretendido atraer, motivar y retener a los empleados. Desde los más simples sistemas de trueque de siglos pasados a las más complejas

La única manera de capear el temporal que se avecina es asegurarnos de que nuestras políticas y prácticas retributivas se ajustan a la estrategia de negocio y a la filosofía y cultura que definen la organización

fórmulas de incentivos de hoy día, la premisa organizativa ha sido siempre la misma: si la empresa logra sus objetivos de resultados será porque han conseguido tener empleados satisfechos y comprometidos. A su vez, los buenos resultados permiten que la empresa proporcione algo valioso a sus empleados.

En todo caso, la evolución económica y el desarrollo de los profesionales que se han ocupado de la compensación han demostrado que no vale con tener programas de compensación y beneficios de gran eficacia estratégicamente diseñados. Aunque siguen siendo críticos, las compañías de más éxito se han dado cuenta de que para lograr una ventaja estratégica deben desplegar todos los elementos de la recompensa total: compensación, beneficios, conciliación, desempeño y reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera.

El modelo de recompensa total proporciona una herramienta para el diseño, la implantación y la evaluación de los paquetes retributivos existentes en la organización. Pero, para ello, es imprescindible alcanzar un conocimiento profundo de la cultura organizativa, la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos, ya que solo así se asegurará la alineación de éstas con la estrategia de recompensa total en su desarrollo. Porque la estrategia de recompensa total es el arte de combinar los cinco elementos en paquetes adaptados, diseñados para lograr la motivación óptima, será considerada como un éxito si los empleados perciben el valor tanto de las recompensas monetarias como de las no monetarias.

La estrategia de recompensa total significa:

- Reflexionar y definir la filosofía y los principios de recompensa que quiere la organización de acuerdo con su estrategia y sus valores corporativos.
- Identificar los colectivos clave para que la empresa compita.

- Definir la mezcla óptima de los elementos de la recompensa total (compensación, beneficios, conciliación, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera) para cada grupo de empleados.
- Establecer la posición deseada en el mercado para cada grupo de empleados.
- Identificar nuestro mercado de referencia a efectos retributivos.

En definitiva, significa hacer un ejercicio serio que tenga en cuenta la estrategia de negocio, la cultura corporativa y la estrategia de recursos humanos para responder a tres preguntas básicas: ¿por qué pagar?, ¿cuánto pagar? y ¿cómo pagar?

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Los habituales de esta sección ya conocerán el modelo que desde aquí proponemos. Éste señala que para ser eficiente en la gestión de personas, puestos y competencias hay que analizar e identificar los requerimientos que se deducen de la estrategia de negocio, de la cultura de la empresa y del mercado laboral más próximo a la actividad de la misma. Una vez realizado este análisis se formularán planes e iniciativas que busquen una mejora de los procesos de gestión de personas, que atiendan de forma específica las necesidades de aquellos grupos de personas clave, que propongan nuevas formas de prestar los servicios de gestión de capital humano y, finalmente, que posicionen a la empresa en el mercado como empleador de referencia.

CONCLUSIÓN

Hablar de estrategia es hablar de elección entre diferentes opciones. Hablar de estrategia de Recursos Humanos significa definir las políticas y prácticas de gestión de personas más apropiadas para asegurar la implantación y la ejecución de las acciones que aseguren la consecución de los objetivos



de negocio. Hablar de estrategia de recompensas supone establecer una combinación única entre elementos de compensación dineraria, beneficios, políticas de conciliación, planes de carrera y de desarrollo y programas de reconocimiento basados en una apropiada medición y gestión del rendimiento.

Aunque parezca difícil y exigente no parece que sea posible evitar, dados los tiempos que corren, que las empresas tengan que abordar esta reflexión. ▲

NOTAS

- 1 Bugallo, J. y Mazo, I.: "Estrategia retributiva y estrategia empresarial: la extraña pareja"; "Pagar bien y no solo con dinero". Ariel 2005.
- 2 El País, 24 de junio de 2007.
- 3 El País, 1 de julio de 2007.
- 4 El País, 18 de julio de 2007.
- 5 El País, 11 de mayo de 2008.
- 6 El País, 16 de noviembre de 2008.