

Diez claves para innovar en retribución



Susana Marcos

Socio de Peoplematters

Innovar significa “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. En el contexto de la Retribución y Recompensa, este concepto tiene una serie de connotaciones que conviene tener en cuenta y es que cualquier “novedad” tiene potenciales repercusiones de primer nivel sobre la cuenta de resultados, el bolsillo de los empleados, la capacidad para atraer, fidelizar y movilizar a la plantilla, la creación de valor para los accionistas, la satisfacción de los clientes, y la propia imagen de la compañía. Se trata probablemente de la herramienta de gestión de personas más potente, ya que manda mensajes muy claros sobre lo que hay que hacer para ganar más. Si estos mensajes están alineados con la estrategia, el negocio, la cultura y el contexto empresarial de la compañía, estaremos haciendo una magnífica inversión; si por el contrario reforzamos comportamientos, actitudes o resultados equivocados, estaremos destruyendo valor de manera masiva. Además, en una economía de servicios como la nuestra, la Retribución y Recompensa es la principal partida financiera de un proyecto empresarial (entre el 40% y el 90% de los gastos de una empresa de servicios están relacionados con la Retribución y Recompensa de sus personas).

Por eso, cuando hablamos de innovar en retribución y recompensa no debemos perder de vista la estrategia, el negocio, la cultura, el momento y el contexto empresarial (económico, financiero, político, social, demográfico...). Y, en este momento, ese contexto ha cambiado muy profundamente las bases sobre las que se han asentado muchas decisiones en este terreno: crecimiento a dos dígitos, financiación fácil, mercado de valores permanente al alza, expectativas de un salario alto... Día tras día (y probablemente, al menos, durante este ejercicio) observamos

cómo empresas y sectores se ven ahogadas y adoptan casi como única vía para superar la situación reducir sus costes salariales a base de despidos masivos. Desde el punto de vista de las retribuciones, pocos esperan incrementos a fin de año o recibir ese variable, que en otras ocasiones estaba casi garantizado por los magníficos resultados de las compañías. Crece el escrutinio público sobre los ingresos de Consejeros y Directivos, los bonos anuales se reducen por no alcanzar los objetivos, el valor de las acciones que están en la base de muchos planes de incentivos a largo plazo (*stock options* y otros) se torna insignificante, es difícil predecir los objetivos para 2009... ¿Podemos hacer algo? ¿Debemos dejarnos arrastrar por la corriente del dejarnos llevar por los acontecimientos?

Siendo innovadores

No sólo podemos, sino que debemos tomar una posición proactiva. Debemos mudar, alterar nuestros sistemas y programas de Retribución y Recompensa para asegurarnos de que uno a uno y en su conjunto se adaptan a la nueva configuración del terreno. Tenemos que revisarlos para garantizar que se mandan los mensajes adecuados sobre lo que ahora es importante para la compañía y su supervivencia. No se trata, por tanto, de innovar para seguir “la última moda” o “hacer *benchmark* de mercado” para no quedarnos atrás con respecto a nuestros competidores por talento (algo más propio de épocas de vacas gordas), sino de entender muy bien empresa y entorno y poner en marcha nuevas iniciativas que garanticen la pervivencia más allá de la situación crítica que se viva. Para ello, algunas claves que conviene tener en cuenta son las siguientes:

1. *La Recompensa* es algo más que dinero. Es un intercambio justo por el tiempo, el esfuerzo, el talento y los resultados de los empleados que la empresa hace en forma de compensación en metálico y beneficios sociales, pero también en forma de políticas y programas de conciliación, desarrollo profesional, reconocimiento y posibilidades de carrera. En la medida en que se trabajen y comuniquen todos los elementos en su conjunto, mayor será nuestra eficacia como organización para atraer, retener y motivar. Cuando el dinero escasea, los demás elementos tienen que cubrir el hueco.

2. La Dirección tiene que ser la primera y dar ejemplo. Asegurar unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo, donde la Comisión de Retribuciones del Consejo haga un seguimiento profundo, informado y más frecuente del alineamiento de las políticas y programas retributivos de los Ejecutivos y Directivos en función de distintos escenarios de negocio, puede aumentar la capacidad de la empresa para reaccionar a tiempo y ganar credibilidad frente al mercado. Hacer un simple seguimiento anual puede provocar llegar tarde o poner en cuestión la imagen de la compañía y sus directivos.

3. En tiempos de crisis, la necesidad de emplear bien los recursos es una cuestión de supervivencia y, en términos de retribución, esto se traduce en invertir fundamentalmente en aquellos profesionales que pueden ayudar a superarla. Por eso, es clave discriminar positivamente el alto desempeño y el talento e implantar medidas que garanticen su continuidad en la empresa: bolsas de incremento específicas (o sólo) para los mejores, bonos de retención puntuales (mientras duran los problemas), flexibilidad respecto a cuándo, cómo y dónde trabajar, mayor información y participación en las decisiones de la compañía... En el otro extremo, también es necesario identificar a los que no crean valor alguno de forma sistemática y tomar las medidas oportunas (congelación salarial, desvinculación...).

4. Los programas de incentivos son una magnífica herramienta para canalizar y centrar a los empleados de todos los niveles en los aspectos clave de negocio. Por eso, es un buen momento para diseñar e implantar programas puntuales que recompensen a equipos, departamentos, o simplemente individuos por iniciativas que tengan un efecto medible e inmediato sobre reducción de costes o mejora de la eficiencia de los procesos. Estos programas podrían añadirse a los existentes (por lo general, se autofinancian) o mejor, sustituir a otros que han perdido toda su fuerza motivadora hacia los resultados.

5. La fuerza de ventas es siempre importante, pero mucho más en contextos de ralentización económica. Puesto que el mercado se encoje, es necesario que nuestros comerciales estén muy focalizados en su primer objetivo: vender, vender y vender. Sin embargo, gran parte de los programas de incentivos comerciales están cargados de decenas de objetivos que distraen la atención

de lo importante. Es el momento de revisarlos muy a fondo asegurando que refuerzan el interés del comercial por generar ingresos, ganar clientes, fidelizarlos, tener una cartera rentable, etc.

6. *La incertidumbre* sobre los resultados de éste y el próximo ejercicio va a ser una dificultad para poder establecer objetivos e indicadores adecuados y acertados a los que vincular la retribución variable. Las empresas podrían considerar utilizar planes semestrales o cuatrimestrales en lugar de anuales, o métricas alternativas a las financieras globales (por ejemplo, indicadores operativos u objetivos sólo individuales). Se trataría de poner en marcha medidas que hicieran un seguimiento muy cercano de la evolución del negocio para poder actuar a tiempo.

7. *Con una caída del mercado* tan sustancial como la que estamos viviendo, los planes de incentivos vinculados a acciones pierden todo o gran parte de su valor. Cancelar los planes, “re-precia” las *stock options* o hacer concesiones especiales, son cambios que suelen proyectar una imagen negativa ante los inversores dado que dejan entrever una falta de confianza de los Directivos en su propia capacidad para generar valor. Como alternativa, un nuevo programa vinculado a nuevos objetivos de negocio es una de las iniciativas que algunas empresas están poniendo en marcha para reforzar y renovar el compromiso de sus Directivos.

8. *Cuando los resultados* se alcanzan con facilidad, no es muy importante saber por qué o cómo se llegó hasta ellos. Pero cuando la situación es la contraria, entender las claves de nuestro negocio —dónde se pierde o se gana dinero y por qué— cobra un papel fundamental. Por ello, no sólo es necesario acertar en los objetivos por los que se paga. También lo es invertir en que los empleados de todos (¡todos!) los niveles desarrollen una “cultura financiera y operativa” que incremente sus posibilidades de aportar valor allí donde y cuando se necesita. Dar *feedback* significativo, constante y oportuno a la plantilla sobre la marcha del negocio y los aspectos clave del mismo donde se genera una ventaja competitiva, suele tener efectos muy positivos sobre el éxito de las organizaciones.

9. *Las empresas* deben adaptar sus sistemas y estrategias retributivas a la situación de la economía, pero reforzando la comunicación directa y visible hacia los empleados. El silencio no es buena estrategia para indicar “que no pasa nada”. En la medida en que los directivos y empleados conozcan la evolución de los indicadores por los que les pagan, aumentará su capacidad para mejorarlos.

10. *Cualquier innovación* en retribución puede pensarse como solución a los problemas a corto plazo, pero sin perder de vista que una decisión precipitada y refleja en este tema podría tener consecuencias socialmente lamentables y ser una hipoteca para el futuro de la compañía, el compromiso, el estímulo y el rendimiento de sus empleados. En retribución hay pocas posibilidades de dar marcha atrás, por eso, cualquier programa que se lance —sobre todo, en momentos como éste— debería nacer con fecha de caducidad. Es el momento de empezar a gestionar de una manera diferente muchos aspectos de los negocios que parece que habíamos olvidado. También la gestión de las personas tiene que adaptarse a los cambios y, muy especialmente, la gestión de la Retribución y las Recompensas ya que es uno de nuestros principales instrumentos de competitividad: nos ayuda a dirigir los esfuerzos hacia los objetivos de negocio en un entorno muchísimo más difícil y es la primera línea de coste en una economía de servicios como la nuestra.

Artículo publicado, en Febrero de 2009, en la *Revista de APD (Asociación para el Progreso de la Dirección)*