

## Tercera competencia: Compensación y desarrollo

**Enrique Arce,** Socio de PeopleMatters. **Roberto Martínez,** Director de la Fundación MasFamília.

Con esta son ya cuatro las entregas en las que venimos desgarrando el perfil del profesional de la conciliación. En la primera, razonábamos y justificábamos el nacimiento de un nuevo profesional surgido de una nueva realidad. En el segundo texto reflexionábamos sobre la primera competencia, alinear el negocio y la conciliación; la tercera entrega, advertir de la segunda competencia, como es la capacidad de relación e influencia y la empatía. En esta entrega, queremos destacar como conocimientos clave para gestionar la conciliación la gestión de la compensación y del progreso profesional.

En cualquier situación de mercado, las empresas buscan atraer, retener y motivar el talento de las personas. El profesional de RR.HH. contribuye a los objetivos empresariales tomando la recompensa total como la mejor combinación de políticas, programas y prácticas que más contribuyan a lograr los objetivos corporativos con la mejor fórmula posible de recompensa individual.

La ventaja competitiva, y este es el punto de vista propuesto, es aquella que enfoca la gestión del talento de una forma global. Este enfoque maximiza la ventaja competitiva articulando

**El profesional de la conciliación debe saber cuál es el papel que ocupa la conciliación y las sinergias que mantiene con el resto de elementos de la compensación )**

los elementos por los que la plantilla percibe la recompensa económica y la no económica como valiosas: la retribución económica, los beneficios tradicionales y no tradicionales, la conciliación, el reconocimiento y el desarrollo continuo. Cada empresa en función de sus propios desafíos, perfecciona su compensación, beneficios y otros elementos de la recompensa total en proporciones únicas basadas en sus estrategias de negocio y de RH, la demografía de su plantilla y sus necesidades y feedback de los colaboradores.

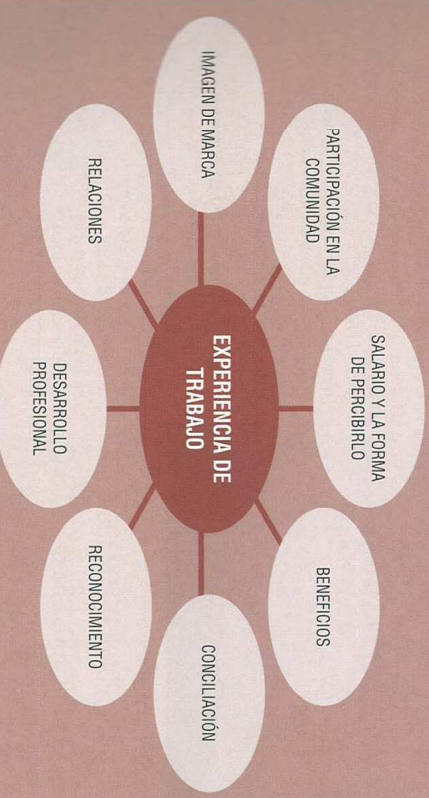
En un contexto como este, el profesional de la conciliación debe saber cuál es el papel que ocupa la conciliación y las sinergias que mantiene con el resto de elementos de la compensación.

En la actualidad, el marco de relaciones socio-laborales, la economía y el desarrollo social están imponiendo un nuevo orden. La oferta y demanda laboral a un nivel de entendimiento entre empleador y empleado es cada vez más un escenario en el que se negocia una experiencia profesional o de trabajo. La capacidad de atraer y de retener, por tanto, reside en la mejor combinación posible de una serie de variables que en su conjunto constituyen la compensación total y que buscan satisfacer las necesidades de las personas. Su orden de consideración no es arbitrario y para buscar la satisfacción de una necesidad debe estar satisfecha la anterior, como nos dice los postulados de A. Maslow.

A continuación, definimos los distintos elementos de la compensación total.

■ **Salario.** Cantidad de dinero percibido por la prestación de servicios. Satisface las necesidades básicas y de financiación personal

### ELEMENTOS DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO



Fuente: Fundación MasFamília, 2010.

Y familiar. Es el elemento de la retribución total que se negocia en primer lugar. La empresa busca compensar de acuerdo a la responsabilidad (equidad interna) y según los mercados (competitividad externa). La forma de percibirlo, la posible compensación flexible, también es valorado.

■ **Beneficios.** Programas que utiliza la organización para complementar la compensación que recibe el empleado. Satisface necesidades de seguridad propia y de la familia. Los planes de pensiones, los seguros médicos, de accidentes, etc., forman parte de la compensación y están conectados a las mismas reglas de equidad interna y competitividad. Es el segundo elemento de la retribución que más se valora.

■ **Conciliación.** Conjunto específico de prácticas organizativas, políticas y programas que, formando parte de una cultura corporativa, apoyan activamente los esfuerzos para satisfacer necesidades de éxito personal en equilibrio con el éxito laboral y profesional. Su manifestación más destacada es la posibilidad de disponer de tiempo, o al menos de usarlo de manera flexible, para atender inquietudes personales y necesidades familiares. El tiempo y su uso se está convirtiendo en objeto de negociación y están dando lugar a contratos distintos a los tradicionales.

■ **Reconocimiento.** Satisface las necesidades de autoestima prestando atención a las acciones, comportamiento o rendimiento de los empleados en cantidad y calidad. La persona busca ser reconocidos y distinguidos sus éxitos por sus esfuerzos, y lo logra cuando es premiado. Ello permite a la organización alinear esfuerzos organizativos, de equipo e individuales para alcanzar los objetivos de negocio mediante la gestión del desempeño.

■ **Desarrollo y oportunidades de carrera.** Comprende experiencias de aprendizaje diseñadas para fortalecer las habilidades y competencias. Satisface necesidades de crecimiento personal. Nuevos desafíos y nuevas oportunidades son alicientes buscados, pretendidos cuando los anteriores elementos están satisfechos.

■ **Relaciones.** Los lugares de trabajo altamente efectivos experimentan niveles más bajos de rotación de colaboradores clave. Es el ambiente logrado, la calidad de las interacciones sociales con los demás. Satisface las necesidades de relación, de pertenencia a un grupo. De especial importancia es la relación con el jefe (recuérdese la razón principal de abandono del puesto de trabajo cuando la diferencia de salario no es grande).