

Sistemas de retribución

Recompensa total: el nuevo contrato

Susana Marcos

Socia de PeopleMatters.

Ejecutar una estrategia de recompensa total de forma eficaz puede incrementar la ventaja competitiva de una organización, mientras que lo contrario significa perder talento, tiempo, dinero y nuevas oportunidades.



A penas treinta años atrás, cuando los departamentos de Recursos Humanos todavía se llamaban Jefaturas de Personal y teníamos un recién estrenado Estatuto de los Trabajadores, las compañías construían su oferta salarial en torno al salario fijo y unos cuantos beneficios más bien de corte paternalista. Las organizaciones más atrevidas, que habían visto mundo o que simplemente importaban los modelos de allende los mares, incorporaban programas de incentivos anuales para su población de directivos. El empleado medio tenía una perspectiva de largo plazo cuando pensaba en su carrera profesional y su motivación principal se centraba en un empleo para toda la vida, un incremento que le permitiera mantener o mejorar su nivel de vida, posibilidades de ascender (como se decía entonces) y una pensión al final del camino. Una “talla única” para todos.

Afortunadamente para todos, la historia de la gestión del capital humano en las organizaciones ha conseguido evolucionar desde lo puramente administrativo hasta una visión estratégica al servicio del negocio y la cultura organizativa. Esta misma evolución en el enfoque es la que ha ido transformando la gestión de la “recompensa” desde la pura administración del coste de sueldos y salarios, hacia una concepción como herramienta estratégica que ha de servir tanto a las necesidades de las organizaciones como de sus empleados, a partir de una ecuación de “ganar-ganar” cada vez más amplia y compleja.

Muchos de los temas que aún hoy debatimos se han ido probando y revisando durante los últimos cien años: W.C. Procter, cofundador de Procter&Gamble, hablaba de la importancia de la participación de los empleados en el capital, las vacaciones pagadas, las pensiones y la seguridad en el empleo como motores de la eficiencia y la lealtad ya a finales del siglo XIX; D. Bloomfield publicó en 1923 un manual sobre incentivos para grupos “especiales” como directivos, fuerza de ventas o administrativos; el presidente Roosevelt pedía en 1939 poner un tope a los salarios de los directivos y hacerlos públicos en las empresas cotizadas; General Motors incentivaba el trabajo en equipo y la participación en los beneficios en los años cincuenta; la primera edición del manual de compensación de D. Belcher (1955) trata ya la valoración de puestos, las encuestas salariales de mercado, los beneficios sociales y el control del coste.

En los años ochenta y noventa emergió un “nuevo contrato” que se ha caracterizado por un cambio de enfoque: del empleo de por vida a la empleabilidad; de empleados “fijos” a empleados del negocio principal y subcontratados; de salarios basados en la antigüedad y el mérito a un mayor énfasis en los incentivos y el desempeño; del “café para todos” a los “trajes a medida”. La crisis económica de mitad del período forzó a muchas compañías a congelar salarios y buscar formas de controlar los costes, encontrando en la retribución variable una vía de escape al recorte. Hasta los diarios empezaron a hacerse eco de una incipiente revolución en la gestión que proclamaba la necesidad de vincular las retribuciones con los objetivos estratégicos de las compañías y los profesionales de recursos humanos comenzaron a experimentar innovaciones en la materia. Por primera vez descubrieron y comprobaron que un sistema de “retribución total” –la combinación de recompensas monetarias y no monetarias ofrecidas a los empleados– podía generar resultados de valor para el negocio: mayor rendimiento individual y corporativo, satisfacción, lealtad, moral, etc.

Con el nuevo siglo, la compensación ha seguido siendo una parte crítica de la relación empresa-empleado, pero la toma de decisiones sobre ella es mucho más estratégica ahora de lo que lo era en el último tercio del siglo XX. Hoy se busca que estas decisiones estén alineadas y den soporte a la estrategia y al propósito del negocio, que respondan ante el entorno laboral que circunda a la organización y que satisfagan el modo de entender la vida de los empleados. Y necesariamente se ha creado una nueva profesión –la del experto en retribución y recompensa– bien armado para dar una respuesta autorizada a exigencias cada vez más complejas y estratégicas a una fuerza de trabajo más diversa, un entorno laboral más incierto, un mundo más pequeño y unos cos-

La historia de la gestión del capital humano en las organizaciones ha conseguido evolucionar desde lo puramente administrativo hasta una visión estratégica al servicio del negocio y la cultura organizativa

tes cada vez más significativos. Una respuesta, no de mejora, supervivencia y actualización de los programas en marcha, sino de “intercambio de valor” integrado, enriquecido, entre empleador y empleado que refuerce y acelere el éxito de ambos.

La historia reciente nos proporciona muchos ejemplos fascinantes sobre el uso y el abuso de este nuevo rumbo y de cómo puede emplearse como soporte del negocio. Sin embargo, la conclusión más importante probablemente sea que cada empresa puede –y debe– desarrollar una ventaja competitiva diferencial a través de la forma en la que recompensa a sus empleados, incrementando radicalmente su capacidad para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita.

Recompensa total

El concepto de *recompensa total* surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces han sido varios los modelos desarrollados, pero todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales, y contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos. La compensación y los beneficios siguen siendo una parte muy crítica del conjunto, pero el reconocimiento, las posibilidades de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, la marca como empleador, el *feedback*, el estilo de dirección, el clima y el entorno organizativos, forman un todo inseparable en la ecuación ganar-ganar de la nueva propuesta de valor.

Con el nuevo siglo, la compensación ha seguido siendo una parte crítica de la relación empresa-empleado, pero la toma de decisiones sobre ella es mucho más estratégica ahora

En el difícil contexto actual, las organizaciones se encuentran en una encrucijada de delicados equilibrios entre la gestión de los costes derivados de las retribuciones y la gestión del talento. Subyace la preocupación de cometer graves errores tomando decisiones de recorte salarial, eliminación o reducción de incentivos, de beneficios sociales o de oportunidades de formación y desarrollo, cuando no simplemente reducir drásticamente las plantillas. Cualquiera de estas medidas erosionan profundamente la moral de los empleados de todos los niveles, el compromiso necesario para afrontar con eficacia las situaciones de crisis y, en última instancia, la productividad y los resultados.

No obstante, tanto en entornos arduos como en momentos de tendencia alcista, las organizaciones que consiguen atraer, fidelizar y mantener una tensión positiva en sus equipos son aquellas capaces de combinar sabiamente el concepto de recompensa total y de aplicarlo de una manera dinámica en el tiempo y en el espacio. Aunque hayan perdido competitividad en elementos de alto coste para la empresa, como la retribución fija, congelada o limitada en sus incrementos durante años, trabajan en el diseño y puesta en marcha de programas que los diferencien de otros y los hagan mucho más atractivos para el tipo de empleados que necesitan y quieren tener a bordo. Por ejemplo, una oferta renovada de posibilidades de desarrollo profesional que les permita progresar profesionalmente dentro (o fuera) de la compañía y una imagen de marca como empleador sólida y reconocida aportan una ventaja competitiva frente a otras empresas que compitan por el mismo talento únicamente con salarios comparativamente más altos.

Respuesta múltiple y oferta a la medida: los elementos de la recompensa total

¿Qué hacemos cuando recibimos una oferta de trabajo? El común de los mortales hace sus cuentas: pone en un lado de la balanza los beneficios (recompensas) de seguir donde está y en el otro, los beneficios (recompensas) de aceptar la oferta: salario, carrera, contenido del puesto, posibilidades, entorno de trabajo, imagen de marca, proyecto empresarial, recursos, etc. Si esto lo hacemos para tomar decisiones sobre dónde estamos dispuestos a poner nuestro

La mayoría de los beneficios que se otorgan hoy de manera sistemática en las empresas se introdujeron a principios del siglo xx para mejorar la salud y las condiciones laborales de los empleados

tiempo, esfuerzo y resultados, ¿no deberíamos hacer lo mismo cuando dibujamos nuestra propuesta de valor a los empleados? ¿Qué aspecto tiene un paquete de recompensa hoy día?

No hay un modelo único de talla universal. Una empresa ya no puede adoptar sin más lo que hace la de al lado, por mucho que se le parezca. Cada una necesita reflexionar sobre sus necesidades específicas y dar con una fórmula única que funcione con su particular fuerza laboral, la que desea tener. Una respuesta que no evite que la gente buena se vaya, sino que prefiera quedarse. Se puede pagar a alguien mucho dinero y que aún se sienta frustrado porque no se haya invertido un minuto del tiempo de su jefe en darle las gracias, reconocerle su trabajo o ayudarlo a mejorar y progresar profesionalmente. Puede dedicar a su departamento de recursos humanos a poner en marcha un plan de beneficios flexible con la idea de que los empleados tengan más ingresos netos sin aumentar el coste para la compañía y que el resultado sea una mayor insatisfacción para la mayoría porque, o bien no hay ninguna oferta efectiva para ellos o lo único que se ha conseguido es un seguro médico que realmente no necesitaban.

Como decíamos, son diversos los modelos que consideran este nuevo concepto, pero básicamente todos contemplan elementos similares que, deliberada y dinámicamente combinados, proporcionan herramientas de gestión del capital humano y que, como tal conjunto, permiten atraer, fidelizar y movilizar en la dirección y al ritmo adecuado al tipo de empleados y equipos de trabajo que necesitan. Actúan a modo de “caja de herramientas” a partir de la cual cada organización decide crear una propuesta de valor que satisfaga tanto los intereses y necesidades de la

organización como los de los empleados, sin olvidar (y cada vez menos) que esta propuesta debe también dar cumplida repuesta a las perspectiva de otros *stakeholders* como los accionistas, los clientes o la propia sociedad.

Una estrategia de recompensa total debe tener como resultado empleados satisfechos, implicados y productivos que den su tiempo, talento y esfuerzo para generar los resultados y el rendimiento de negocio esperados, y refuercen una buena reputación de la compañía. En consecuencia, aunque esté condicionada por factores externos como el entorno legal y regulatorio, influida por lo que la competencia hace, mediatizada por la idiosincrasia particular del entorno o incluso limitada por las características demográficas del medio, debe estar diseñada desde y arraigada en el contexto de la estrategia y la cultura organizativa.

Compensación

Es la retribución en metálico proporcionada al empleado por la compañía por los servicios prestados, su tiempo, esfuerzo y capacidades. Su objetivo es básicamente responder a las necesidades financieras de ingreso y es el primer aspecto del contrato de trabajo. Las formas de compensación básicas son las siguientes:

- **Retribución fija.** Compensación no discrecional, que no depende del rendimiento o los resultados alcanzados. Por lo general, está vinculada a una o varias estructuras salariales con rangos retributivos que reflejan diferencias por nivel organizativo (equidad interna basada en valor del puesto/rol) y salarios de referencia de mercado (competitividad externa). Se ajusta teniendo en cuenta diversas variables como el mérito, el desarrollo profesional, la antigüedad o el coste de la vida, y complementándola mediante la adición de pluses por circunstancias del trabajo realizado (turnos, disponibilidad, nocturnidad, residencia, etc.). La propia importancia que una organización concede a cada uno de estos elementos en la decisión sobre los incrementos en fijo es una clara indicación de su propuesta de valor única y el rendimiento que espera de su inversión en este elemento.
- **Retribución variable a corto plazo.** Diseñada con el fin de reforzar la capacidad de la organización para alcanzar los resultados y el rendimiento

deseados durante un período de tiempo de un año o menos. Se trata de una retribución que “varía” en función de indicadores definidos al efecto (ventas, beneficio bruto, margen operativo, productividad, proyectos clave, etc.) y que pone a cero su marcador al principio de cada período de devengo. Por tanto, es una “retribución a riesgo” que toma la forma de bono, incentivo, comisión o una combinación de los anteriores. Es posiblemente el más poderoso de los elementos como herramienta de gestión, pero también suele ser el peor utilizado, ya que, en demasiados casos todavía, acaba perdiendo su naturaleza y convirtiéndose en un “fijo diferido”.

- **Retribución variable a largo plazo.** Una forma de incentivo diseñada con el fin de reforzar la capacidad de la organización para conseguir sus resultados a largo plazo. Se suele dirigir a un colectivo restringido que tiene un impacto sobre el futuro de la compañía (normalmente los directivos, aunque no únicamente) e incluyen programas que en múltiples casos vinculan la retribución a la evolución de valor de la compañía o la consecución de los objetivos estratégicos. Adoptan la forma de planes de opciones sobre acciones, acciones por desempeño, acciones restringidas, unidades asimilables a acciones o simplemente bonos en metálico. Algunos de estos programas se aplican por razones fiscales (suelen contar con un beneficio fiscal) o para retener en el tiempo a directivos clave, pero no es así como despliegan todo su poder como herramienta de gestión del capital humano.

Beneficios

Este apartado incluye todos aquellos elementos de la retribución que, si bien tienen un carácter financiero, se reciben vía bienes y servicios, y no en su valor equivalente en dinero. La mayoría de los beneficios que se otorgan hoy de manera sistemática en las empresas –vacaciones retribuidas, seguro de salud, comedores, planes de pensiones, seguros de vida, planes de ahorro, etc.– se introdujeron a principios del siglo xx para mejorar la salud y las condiciones laborales de los empleados. Con el tiempo, se han ido convirtiendo en derechos adquiridos, negociados en su mayor parte dentro de los convenios colectivos. Alrededor de los ochenta, los beneficios alcanzaron un peso muy importante dentro del paquete retributivo total de empleados y directivos.

Cada empresa necesita reflexionar sobre sus necesidades específicas y dar con una fórmula única que funcione con su particular fuerza laboral, la que desea tener

Las razones para considerarlos en la estrategia retributiva de una compañía son variadas: lo manda la ley (Seguridad Social), se negocian en convenio, permiten competir por talento en el mercado, pueden proporcionar una ventaja fiscal, son bien recibidos por los empleados, dan soporte a diversas estrategias empresariales y de recursos humanos... Sin embargo, numerosas compañías siguen gestionándolos con independencia de otras formas de retribución. Ello ha contribuido enormemente a que el empleado no tenga conciencia del valor para él ni del coste que supone para la compañía, rompiéndose así el primer principio para la rentabilidad de la inversión.

En general, los beneficios podrían dividirse en dos grupos fundamentales: programas de protección de los ingresos (obligatorios o voluntarios) encaminados a solventar las necesidades económicas que se generan con una contingencia que suele originar pérdida de ingresos o exceso de gastos en las personas que la sufren: asistencia sanitaria, prestaciones por jubilación, incapacidad para el trabajo, ayudas familiares o desempleo; y otros beneficios o servicios que resultan atractivos para los empleados y que permiten a las empresas poder disponer de una oferta que mantenga la competitividad en el mercado: desde ayudas y créditos no reintegrables para atenciones personales o familiares, servicio de cafetería, máquinas de *vending*, vales de comida, guarderías o colegios, *tickets* guardería, becas de estudio, planes de vivienda, servicios de asesoramiento y de asistencia, servicio de lavandería, agencia de viajes y créditos personales, hasta cuotas de clubes y asociaciones profesionales, culturales o deportivas, pasando por productos y servicios de la empresa, coches (de los más apreciados), tiempo libre pagado (más allá del oficial), formación en

idiomas, másters, ordenadores, ADSL, teléfono móvil, *parking*, seguro dental, etc.

Algunos de ellos presentan ventajas fiscales y este hecho ha llevado a algunas empresas a practicar lo que ha dado en llamarse “retribución flexible”. En ella es el empleado quien define la composición de su paquete retributivo a la medida de sus necesidades –dentro de la limitación que establece la ley y bajo ciertas reglas de juego– y obteniendo además un mayor rendimiento de su bruto mediante la aplicación de las exenciones fiscales de algunos de estos beneficios.

Desarrollo profesional y oportunidades de carrera

Este elemento incluye todos aquellos programas y experiencias de aprendizaje que se diseñan para robustecer las capacidades y competencias de los empleados, permitiendo de esta manera no solo mejorar la ventaja competitiva de la empresa, sino responder además a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento.

Estos programas se pueden ordenar de forma que respondan a un plan específico diseñado para que los empleados avancen hacia sus propias metas profesionales, normalmente alcanzando posiciones de mayor responsabilidad dentro de la propia organización. Esto no solo resulta en una mayor satisfacción en el trabajo, sino también en una mayor productividad, capacidad de innovación, mejora continua y garantía de sucesión y reposición de talento.

Este tipo de recompensas incluye, además de las clásicas acciones de formación como seminarios, conferencias y talleres internos o externos –pre-

Aunque esté condicionada por factores externos la política de retribución debe estar diseñada basándose en el contexto de la estrategia y la cultura organizativa

senciales o virtuales– y la promoción interna, programas muy sofisticados de tutoría y mentorización (dentro o entre empresas), universidades corporativas, rotaciones progresivas, períodos sabáticos para formación, acceso/participación en redes de expertos, asignaciones internacionales, participación en proyectos estratégicos o programas de incorporación, desvinculación progresiva y sucesión.

Equilibrio entre vida profesional y personal

En general recogido en los llamados “programas de conciliación” (aunque este término se queda escaso), constituye una oferta dentro del paquete de recompensa total que tiene en cuenta necesidades intrínsecas de los empleados, apoyándolos activamente para conseguir el éxito tanto en el trabajo como en casa. Se basa en una filosofía de respeto del individuo por quién es, además de por lo que hace para la organización. World at Work, que es desde hace cincuenta años la asociación de profesionales de compensación, beneficios y conciliación más grande e influyente del mundo, propone un modelo según el cual estas prácticas, políticas o programas organizativos se pueden agrupar en siete categorías:

- 1. Apoyo a la salud y bienestar:** hábitos alimenticios y de ejercicio saludables, equilibrio en todos los aspectos de la vida (emocional, intelectual, social...), resiliencia, prevención del estrés, servicios de conveniencia en el centro de trabajo, etc.
- 2. Flexibilidad en el puesto de trabajo:** opciones que permitan un mayor control sobre cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo.
- 3. Programas de apoyo a la gestión financiera personal:** asesoramiento, descuentos, créditos/ayudas para educación, adquisición de vivienda, adopción, etc.
- 4. Atención a las personas dependientes, menores o mayores:** seguros de asistencia a largo plazo, de cuidado de personas en caso de emergencia, etc.
- 5. Uso creativo del tiempo libre:** remunerado o no, para cubrir aspectos personales de la vida (para atender a la familia, el relax, la formación, el voluntariado, emergencias).

CUADRO I

Algunas reglas para implantar un modelo de Recompensa total

1. Entender con claridad la dirección estratégica porque eso será a lo que tendrá que responder el modelo.
2. Transmitir siempre el concepto de recompensa de modo amplio, desde el valor global que incluye, no concentrándose en el detalle.
3. Articular una estrategia de Recompensa total que especifique con claridad qué se espera de un empleado y qué obtendrá a cambio.
4. Comunicar con calidad más que con cantidad, aportando información accesible, al día y significativa.
5. Gestionar sin perder de vista el valor total, no el coste de cada elemento.
6. Alcanzar un equilibrio entre dar flexibilidad y opciones de elección, y adherirse a lo esencial, a lo nuclear e irrenunciable para la compañía.
7. Garantizar que se conoce el retorno de la inversión en todos y cada uno de los elementos, poniendo en cuarentena aquéllos que no pueden demostrar su valor para el negocio.
8. No olvidar que el valor de una recompensa es cuestión de percepción, no necesariamente de realidad.
9. Cuidado con las soluciones sencillas de adoptar y que nos hacen abandonar las difíciles pero necesarias.
10. Emular la forma de pensar de las empresas admirables, no lo que hacen.

Fuente: adaptado de World at Work.

6. **Voluntariado corporativo:** entendido más allá de las donaciones de la compañía, como fomento en los empleados del sentido ciudadano y de apoyo a los demás: directivos “prestados” temporalmente a ONG, tutorías de jóvenes desfavorecidos, apoyo en desastres, contribuciones a organizaciones sin

ánimo de lucro donde haya empleados en voluntariado, etc.

7. **Iniciativas de cambio cultural:** programas para fomentar la diversidad/inclusión, promoción de las mujeres, *mentoring* por parte de empleados de alto rendimiento, rediseño de puestos de trabajo para reducción de sobrecargas, rediseño del espacio de trabajo, educación de la alta dirección en flexibilidad, igualdad, etc.

Gestión del desempeño y reconocimiento

Como respuesta a la necesidad de cualquier persona de recibir reconocimiento por los logros obtenidos, la gestión del desempeño se configura también como una parte sustancial de una propuesta de valor al empleado de calidad. En sí misma es una herramienta única para aumentar la probabilidad de una compañía de alcanzar sus metas, puesto que su propósito consiste en alinear el esfuerzo global de la organización, sus equipos y sus miembros individuales en la dirección adecuada, con las formas esperadas, al ritmo exigido y con los recursos necesarios.

Bien diseñado e implantado, un sistema de gestión del desempeño supone un continuo de comunicación entre jefes y empleados basado en el respeto mutuo y la confianza, la involucración común en la planificación de los logros, el disfrute de los éxitos y la reconducción de los errores. El *feedback* sobre el desempeño impulsa a los empleados a mejorarlo.

Si los resultados, esfuerzos, conductas o acciones deseadas reciben la atención de la organización y son reconocidas de algún modo (desde dando un simple gracias hasta otorgando algún tipo de “premio” bajo el paraguas de un programa de reconocimiento como entradas para un espectáculo, certificados, viajes, etc.), esta estará cubriendo una necesidad psicológica muy básica: la de ser apreciado por lo que uno aporta. Estos programas refuerzan el valor de la mejora continua, fomentan la comunicación de los valores culturales y suponen un *feedback* positivo (que apetece dar).

Desde un punto de vista de eficacia y rendimiento de la inversión en recompensas, quizá sea este apartado donde las organizaciones pueden mejorar sustancialmente. Aunque los sistemas de gestión del desempeño forman ya parte de la vida cotidiana de la mayoría de las empresas, en gran parte de

ellas son procesos únicamente de evaluación de objetivos y/o competencias (solo miran lo que ya ha pasado, pero dedican poco a que pase lo que debería pasar), que tienden inexorablemente a su perversión y, por tanto, a una casi total pérdida de credibilidad. Sin embargo, es indudable su enorme valor tanto para la organización como para sus empleados porque, como dijimos, está en la base del éxito organizativo y personal.

La integración de los elementos

¿Por qué elegimos seguir en una compañía o con un determinado grupo? ¿Por qué se marchan nuestros mejores empleados a otras compañías? ¿Qué es lo que hace que unos contribuyan más que otros, que estén más involucrados o que se sientan más parte de una organización? Estas preguntas y algunas otras son las que debería considerar una compañía a la hora de diseñar su estrategia de recompensa total.

El objetivo de una buena estrategia de recompensa total es orientar los comportamientos deseados, reforzar la estrategia del negocio, asegurar el éxito de la empresa y garantizar una reputación social intachable

El objetivo de una buena estrategia de recompensa total y los programas derivados debería ser orientar los comportamientos deseados de su capital humano, reforzar la estrategia de negocio, asegurar el éxito de la empresa y garantizar una reputación social intachable. La solución está en encontrar el combinado de recompensas apropiado que satisfaga las necesidades personales y financieras del colectivo de empleados actual y potencial, dadas las condi-

La gestión del desempeño es también una parte sustancial de una propuesta de valor al empleado de calidad, ya que responde a la necesidad de cualquier persona de recibir reconocimiento por los logros obtenidos

ciones y limitaciones que pudiera tener una organización.

El enfoque de recompensa total incluye elementos clásicos de la gestión de personas y estrategias de gestión innovadoras, y no puede esperarse que funcione como el *prêt-à-porter*. Lo que es bueno para una organización puede ser nefasto para otra; pero aunque el *mix* óptimo pueda diferir de una compañía a otra –o, incluso dentro de la misma compañía o simplemente a lo largo del tiempo– la meta es idéntica: promover resultados deseados, medibles, que envíen los mensajes correctos a los empleados para que hagan correctamente las cosas correctas, ofre-

ciendo a la organización el mejor rendimiento por su inversión.

Para que esto sea así, las organizaciones apenas están descubriendo que no se trata de una tarea sencilla y que necesitan dotarse de profesionales bien capacitados, conocedores en profundidad del negocio, de la psicología humana, de la compleja técnica que hay detrás de la retribución, conscientes de las consecuencias a largo plazo de malas decisiones en la materia y con un nivel de ética personal y profesional altamente exigente. Asistimos así al nacimiento de una nueva profesión que cada vez toma un mayor protagonismo en el éxito de las estrategias de las empresas.

Las ventajas de un enfoque de recompensa total

Las ventajas de considerar este enfoque de recompensa total se podrían resumir en las siguientes:

1. Mayor flexibilidad y adaptabilidad a la globalidad de necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados, colectiva o individualmente.
2. Más capacidad para atraer, retener y comprometer a los mejores perfiles y talentos.
3. Menor coste laboral y menor coste de rotación, considerando por tal no solo el derivado de una pérdida de colaboradores, sino también los indirectos derivados de perder clientes, ventas o productividad.
4. Imagen de marca como empleador más fuerte y visible.
5. Mayor rentabilidad, porque no supone “dar más” sino gestionar el *mix* de elementos de manera más eficaz desde el punto de vista del coste, mejorando la percepción de su valor por parte de todos, sin aumentar necesariamente la inversión.

Unas palabras finales

El nuevo modelo incluye por tanto, no solo un salario fijo, unos incentivos monetarios y unos benefi-



cios, sino también incentivos de desarrollo y equilibrio entre el tiempo laboral y el tiempo personal. El cambio de perspectiva de “demandante de empleo” a “oferente de talento”, en algunos mercados laborales, inclinará el peso de la decisión de trabajar para una organización hacia el profesional/candidato, quien pondrá sobre la mesa su específica carta de condiciones. Las empresas determinarán la posición competitiva que deseen mantener en términos de coste total de la retribución y se deberán mantener firmes sobre los principios de su cultura y personalidad, pero tendrán que estar abiertas a ofrecer elementos muy diversos y a combinarlos “a la carta”. Algunos autores incluso prevén que las relaciones contractuales se basarán en una actualización de condiciones continua que responda a intereses mutuos, que variarán según proyectos concretos y en tiempos reducidos. Esto supondrá un cambio muy profundo de mentalidad para todos aquellos que sean responsables de la gestión de personas y equipos.

Ejecutar una estrategia de recompensa total de forma eficaz puede incrementar la ventaja competitiva de una organización, mientras que lo contrario significa perder talento, tiempo, dinero y nuevas oportunidades. No es extraño que nos encontremos con problemas a la hora de hacer realidad esa estrategia porque es casi imposible empezar de cero y, por lo general, heredamos programas muy diversos que evolucionaron de manera fragmentada, sin tener en cuenta cómo las partes ajustaban entre sí o si verdaderamente reforzaban el negocio. Incluso aunque dispusiéramos de un diseño integral e integrado, posiblemente encontraríamos barreras derivadas de la implantación

En la retribución flexible es el empleado quien define la composición de su paquete retributivo a la medida de sus necesidades

de los sistemas de gestión, la comunicación, la tecnología, el estilo de liderazgo, la inercia...

A pesar de ello, cualquier organización tiene capacidad para desarrollar y ejecutar una buena solución en recompensa total. Si se da algún paso atrás y se analiza el diseño y la realidad de cada componente, es posible identificar dónde se puede y debe trabajar para maximizar su eficacia. Solo hay que tener el coraje de querer hacerlo, la sabiduría para hacerlo bien y la autoridad para llevarlo a la práctica. 

«Recompensa total: el nuevo contrato». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3854.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 22066 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial