



## Recompensar a los mejores en tiempos difíciles

Susana Marcos,  
Socio PeopleMatters.

**P**asando por alto el debate sobre quiénes son los *top performers* o el mejor talento de una organización, y evitando entrar en definiciones objeto de toda una tesis, lo cierto es que en cualquier compañía existe un número de personas que sobresalen entre las demás por su contribución diferencial a los resultados, por su compromiso extraordinario, por ser líder y modelo de conducta, o por ser imprescindibles para el éxito la misión y la visión empresarial.

Estos -los que hacen todo mejor que la mayoría y hacen la diferencia- son los que necesitamos retener con toda su potencia e ilusión para que nuestra compañía siga teniendo éxito en el futuro o recupere la senda del crecimiento. Sin embargo, en tiempos difíciles, cuando los salarios se congelan (o simplemente se recortan), no deberíamos cometer el penoso error de meter a todos en el mismo saco y tenemos que asegurar que seguimos invirtiendo en ellos de manera diferencial. Algunas claves que podemos tener en cuenta para que sigan rindiendo de modo superior para nuestra organización y que son de muy bajo coste:

■ **Entender que no todo es dinero.** Por supuesto que hay que asegurar que están bien pagados, pero no debemos desperdiciar el valor del reconocimiento individual y del aprecio directo. Los empleados que andan la milla extra no piensan en el dinero cuando lo hacen. Sus motivaciones van mucho más allá y entenderlas nos ayudará a encontrar el *mix* adecuado de recompensa.

■ **Apostar por ellos poniéndoles ante mayores retos.** Las asignaciones de alta calidad, cualificación y exigencia estimulan y entusiasman a los *top performers*.

■ **Proporcionar oportunidades de crecimiento.** La inversión en el desarrollo de la carrera de uno de estos empleados genera un retorno de trabajo altamente productivo y agradecimiento. Si son cuidados, cuidarán de la empresa.

■ **Ser francos.** Las respuestas abiertas, claras y transparentes a las preguntas difíciles sobre la compañía, el futuro, el puesto, el proyecto... refuerzan la motivación y el compromiso. La falta de credibilidad debilita la relación y su vínculo emocional con la organización.

■ **Proporcionar tiempo.** Una tarde, un fin de semana largo, flexibilidad horaria, elegir el lugar desde donde trabajan son opciones extraordinariamente apreciadas por los altamente productivos.

■ **Escuchar sus ideas y sacarles el máximo partido.** A menudo la creatividad, iniciativa y empuje de los *top performers* se ve frenada por su entorno, que teme que destaquen. No hay nada que desaliente más a alguien brillante.

■ **Definir su retribución variable en relación a lo que aportan.** Si merecen mucho más, deben tener la oportunidad de recibir mucho más. No hay que tener miedo a que esto pueda crear diferencias de recompensa. Los *top performers* pueden estar generando recursos para todos.

■ **Sacar ventaja de su brillantez.** Los *top performers* pueden y deben compartir su experiencia y lecciones aprendidas, actuando como *coaches*, mentores o formadores de otros empleados de su compañía. Sentirán que se reconoce su aportación diferencial y la compañía y sus empleados obtendrán un beneficio.)