

Compensación y Fidelización: ¿se trata de pagar más?



Yolanda Sánchez, consultora de People Matters

La compensación es una de las herramientas de gestión que más han cambiado y que aún tienen mucho por cambiar. Recordemos como hace apenas unos años, las empresas estructuraban sus compensaciones mediante rígidas estructuras salariales que requerían burocráticos procesos de valoración de puestos en función de criterios que antes eran importantes, como es el caso de la gente supervisada. La retribución variable aparecía como un elemento tímido y mal implantado. Y los beneficios y pagos en especie dependían mucho de cada sector y empresa.

Hoy podemos observar que el gran crecimiento de la economía mundial se está produciendo en el sector servicios, sector en el que las personas y sus conocimientos son más críticos de lo que eran en los sectores tradicionales (primario e industrial). Las personas y su desempeño resultan fundamentales para el éxito de los negocios en este sector, tanto en aquellos negocios más básicos como el turismo, el ocio o los servicios financieros de corte tradicional, como en los nuevos servicios que han sido posibles gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la confluencia con las telecomunicaciones y que están conformando la sociedad del conocimiento.

Por otra parte, estamos empezando a sufrir el efecto sobre el mercado laboral de la tendencia demográfica de los últimos años. Nos encontramos al final de una época de gran demanda de empleo debido a lo que podríamos denominar el baby boom español. La población española correspondiente a ese colectivo, que hoy cuenta con 20-24 años, no ha dejado de disminuir. España posee, en estos momentos, una de las tasas de natalidad más bajas de Europa. El número de jóvenes que a partir de ahora se irá incorporando al mercado será cada año menor.

Desde el punto de vista empresarial, ante esta situación de necesidad de conocimiento, por un lado, y de escasez del mismo, por otro, habrá que generar ofertas atractivas para atraer a los mejores y, fundamentalmente, crear entornos organizativos que limiten las salidas. En definitiva, se pasará de un modelo de alta demanda y baja oferta de empleo a un entorno de baja demanda y alta oferta.

Habrà que responder con fuertes cambios en las políticas de recursos humanos, orientándose a la atracción y fidelización de los mejores mediante todas las herramientas disponibles.

Entre ellas, la compensación juega un papel muy importante, pues ésta, bien definida y estructurada refuerza los objetivos y valores culturales

de la organización, a la vez que motiva a sus perceptores.

Ya en prácticamente todos los sectores y empresas se valoran y se buscan sistemas de compensación flexibles, equitativos internamente, competitivos externamente,

compuestos por distintos elementos retributivos que premien tanto la capacidad como la aportación, tanto la visión a corto como a largo plazo, tanto los resultados individuales como de equipo, etc.

Sin embargo, en gran parte de los casos los convenios y/o procedimientos internos "atan" demasiado a la hora de definir las políticas salariales, generando además una actitud de exigencia por parte de los profesionales. Ésto hace que exista "café para todos", impidiendo que la compensación sea utilizada como la herramienta de gestión que debe ser.

El reto de cualquier organización ha de ser contar con programas de compensación y beneficios competitivos con respecto a su mercado de referencia, pero no sólo eso: éstos tienen que estar diseñados de forma que, a la vez que refuerzan la cultura y estrategia, maximicen el valor percibido por la persona que lo recibe y supongan el 'mínimo coste' para la empresa. ¿Y esto cómo se consigue? Habrá que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Asegurar que la Compensación apoya los planes de negocio, diseñando cada elemento retributivo en función de su contribución a los mismos. Cada organización y cada etapa de la misma se enfrenta a unos determinados hitos estratégicos. Unas veces se requerirá una visión más a largo plazo, la consecución de resultados inmediatos o, por ejemplo, el concentrar todos los esfuerzos en el lanzamiento de un determinado proyecto. Los elementos retributivos y su peso relativo no han de ser los mismos en unos casos y en otros. Han de ser utilizados aquéllos que más

van a ayudar a cumplir con las pretensiones de la compañía en cada momento.

- No despreciar nunca la importancia de la cultura y alinear Compensación y Cultura deseada. Se trata de conseguir, pero también de cómo conseguir. Hay que

tener cuidado de no estar reforzando, vía retribución, estilos y comportamientos que no encajan con los valores deseados por la compañía.

- Hacer presente todos los elementos de Compensación para que estén en la mente de los partícipes. Comunicar bajo el concepto de Compensación Total, haciendo referencia tanto a los factores intrínsecos (aquellos percibidos de forma más personal o subjetiva, empleabilidad o conciliación de vida profesional y personal) como a los extrínsecos (retribución fija, variable y beneficios).
- Flexibilizar la Compensación. Diseñar una cesta de acuerdo con las valoraciones que las personas hacen de cada elemento de la misma y que dependen de las motivaciones y personalidades de cada receptor.
- Vigilar su coste financiero-fiscal para la empresa. La compensación siempre afecta al resultado de las empresas, bien por la vía del ingreso (pues bien gestionada lo incrementa) o por la vía del gasto (lo que lleva a reflexionar sobre la mejor manera de "invertir" la partida destinada a ello).

De esta forma, se conseguirán profesionales más satisfechos y más alineados con cultura y objetivos empresariales. Y no se habrá pagado más, sino que se habrá pagado mejor.

Se pueden conseguir profesionales más satisfechos y más alineados con la cultura empresarial sin pagarle más, pero sí mejor

