



Luis Ustároz
Azanza y Victoria
Gismera, Gerentes de
PeopleMatters.

Siempre me han asombrado los trucos que utiliza la naturaleza para adaptarse al medio ambiente. Me parece extraordinario cómo, por ejemplo, el zorro ártico es capaz de transformar el color de su pelo para adaptarse a la nieve blanca del invierno. O me resulta casi milagrosa la increíble metamorfosis por la que pasan los renacuajos para convertirse en rana o los gusanos en mariposa. Estos animales padecen un gran cambio morfológico por el que seguramente no será fácil pasar. Gracias a estos cambios estos animales pueden adaptarse al medio, salir del agua de la charca, en el caso de los renacuajos, o incluso volar por primera vez, como es el caso de las mariposas.

La naturaleza del mundo empresarial no dista tanto de la naturaleza del mundo animal. El mundo empresarial exige una continua metamorfosis para sobrevivir, para adaptarse al incesante cambio del entorno, deben realinear continuamente sus estrategias, procesos y plantillas para poder competir. Ahora bien, existe una particularidad en el mundo empresarial: la transformación debe ser continua, no es suficiente con realizar un único cambio para adaptarse al entorno.

Estos cambios no deben ser ajenos a la función de Recursos Humanos y no deben serlo tampoco a la gestión de la recompensa. La retribución y recompensa es una potente herramienta para el negocio y cada compañía debe adecuarla en función de sus necesidades.

CICLOS DEL NEGOCIO

En este artículo queremos exponer cómo las empresas adaptan la gestión de la retribución y la recompensa a los diferentes ciclos de

Gestión del cambio

negocio y ver cuáles son las etapas por la que pasan - desde la mera gestión de nóminas, hasta la consideración de la compensación como parte de la estrategia de negocio.

Como consultores especialistas en capital humano tenemos la gran suerte de visitar multitud de empresas y conocer sus diferentes formas de trabajar. Los clientes nos abren sus puertas, nos muestran qué tienen dentro y nos cuentan dónde quieren llegar. Nuestro papel consiste en escuchar al cliente, comprender su situación y acompañarlo para que pueda conseguir su meta. Resulta especialmente interesante poder acudir a cada de empresa, estudiar su cultura y ver la diversidad de retos que se les plantean.

Este papel nos permite tener una amplia visión de diferentes compañías. Un ejercicio que resulta muy curioso – y que queremos compartir en este artículo – consiste en comprobar en qué situación se encuentra cada organización y ver cómo ha adaptado la gestión de las retribuciones al mismo.

En el mercado podemos encontrar diferentes situaciones en función del nivel de madurez que alcance la función de Recursos Humanos en la empresa. Cada situación tiene una serie de particularidades y a cada empresa se le presentan retos dependiendo del estado en el que se encuentre. Veamos a continuación qué situaciones podemos encontrar respecto al papel que juega la gestión de la recompensa en las compañías:

Empresas sin departamento de recursos humanos.

Generalmente son pequeñas empresas con menos de cien empleados. Debido a su tamaño no necesitan un responsable *full-time* de Recursos Humanos y, obviamente, tampoco requieren un gestor de compensación. La función de gestión de las personas suele recaer sobre el departamento de Administración o Finanzas. No hay una política de recompensa documentada y las condiciones retributivas son negociadas y gestionadas caso a caso. En este tipo de compañías prácticamente no suele existir una gestión retributiva formal, únicamente existe el pago de las nóminas a los empleados y los salarios se deciden desde la Dirección General.

- Retos y necesidades que se presentan a este tipo de compañías: la gestión individual y la falta de criterios homogéneos - y a veces objetivos - a la hora de aplicar las retribuciones crean desigualdades e inequidades internas. Dentro de la misma compañía pueden darse casos de empleados *sobre retribuidos* con salarios por



La metamorfosis de la recompensa

encima de su nivel de responsabilidad y empleados *infra retribuidos*, cuya retribución apenas llega a compensar las funciones que asumen. La principal prioridad en esta fase es poner orden, conocer qué se está pagando y cómo se está haciendo.

Empresas con un pequeño departamento de Recursos Humanos.

Medianas empresas con más de cien empleados que requieren de la gestión de un departamento de Recursos Humanos. Este departamento está compuesto por una o dos personas. La función de Recursos Humanos está más determinada que en el caso anterior. Pueden existir

algunas políticas o procesos documentados - selección, formación, desarrollo – pero la función de compensación no acaba de estar definida. En este tipo de compañías existe un mayor control de lo que se está pagando y cómo se está pagando. No existe una política de compensación totalmente definida pero aparecen los primeros atisbos de gestión retributiva. Pueden estar definidos los procesos de incrementos anuales o incluso estar regulado el cobro de la retribución variable (incentivos, bonos anuales, etc.).

- Retos y necesidades que se presentan a este tipo de compañías: requieren una mayor profesionalización de la compensación. Ya han introducido algunos elementos de compensación muy importantes (incrementos,

retribución variable, etc.) pero requieren diseñar un marco que los delimite y los regule. Es hora de crear unos principios de recompensa alineados con la cultura de la compañía, deben diseñar una estructura retributiva y utilizar herramientas que faciliten la gestión. Comienzan a tratar con el concepto de equidad interna, diferencian niveles dependiendo de la contribución de cada puesto a la organización y aplican criterios retributivos homogéneos en cada nivel organizativo. También es el momento de comunicar, comenzar el diálogo con la organización, para que los empleados conozcan, entiendan y valoren la compensación.

Empresas con Departamento de Compensación.

Los departamentos de compensación suelen aparecer en grandes compañías que, debido al volumen de empleados, requieren un equipo especialista dedicado únicamente a la gestión de las retribuciones. Estas compañías suelen tener una política de recompensa definida, con su estrategia, principios, estructura salarial diseñada (bandas salariales) y disponen de varios elementos de compensación dentro de su paquete retributivo.

- Retos y necesidades que se presentan a este tipo de compañías: el principal reto de estas compañías consiste en combinar la equidad interna con la competitividad externa. Deben poner orden de puertas hacia dentro (niveles retributivos similares para cada nivel de responsabilidad) y deben ser competitivos de puertas hacia fuera (atraer y retener al talento necesario). Otro reto que se plantea a estas empresas es el crear y perfeccionar vínculos de gestión de la recompensa con otros procesos de gestión de personas y con el negocio como por ejemplo, la vinculación de la retribución con el proceso de gestión del desempeño o el diseño de un plan de incentivos que realmente apoye al negocio. Además, aquellas empresas que quieren situarse como compañías punteras en recompensa tienen el reto de implantar el Modelo de Recompensa Total. Este modelo consiste en combinar, de la forma más adecuada a cada organización, los seis elementos

de recompensa (compensación, beneficios, efectividad de la conciliación, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo del talento).

RECOMPENSAS 'A LA MEDIDA'

Estos puntos resumen las diferentes situaciones que nos podemos encontrar en el mercado cuando visitamos a las empresas en nuestra labor de consultores. Como se puede comprobar, la gestión de la compensación se va adaptando a cada organización, a su tamaño, ciclo de negocio y necesidades de la plantilla. Viendo esta clasificación ¿sería capaz de identificar qué tipo de empresa es la suya y señalar qué necesidades o retos que se le pueden plantear?

Es importante remarcar que no es necesario ser una gran compañía de más de mil empleados con un Depar-

tamento de Compensación innovador para poder gestionar la compensación de forma adecuada. Toda empresa tiene su historia y se encuentra en un ciclo de vida determinado, identificar este momento y saber adaptarse es fundamental para crear estrategias retributivas adecuadas. El

El principal reto de estas compañías consiste en combinar la equidad interna con la competitividad externa.

proceso de adaptación debe ser progresivo y adecuado al negocio. No vale de nada copiar la estrategia del competidor si éste se encuentra en otro ciclo de vida y es inútil seguir el ritmo del vecino si éste no crece al mismo ritmo que nosotros.

No existe una estrategia, un programa o un sistema de retribución que funcione en cualquier situación. Éstos tienen que evolucionar y adaptarse siguiendo el ritmo que tiene la organización. Al igual que en el mundo animal, estos cambios deben hacerse en el momento adecuado y de la forma correcta ya que la supervivencia depende de lograr una buena metamorfosis. Saltarnos fases no nos permitirá volar antes, sino todo lo contrario. Para poder correr es necesario saber andar, y para poder volar es necesario desarrollar alas resistentes en las que se pueda confiar. ■