

RETRIBUCIÓN Y LO QUE ESTÁ POR VENIR

# Aprender del pasado para prepararnos para el futuro

Bajo el título “Un paso por delante en materia de retribución y recompensa”, APD y PeopleMatters, con la colaboración de VidaCaixa y Cepsa, celebraron recientemente en Madrid un encuentro para reflexionar sobre los principales desafíos en materia de gestión de personas que obligan a afrontar el diseño de innovadoras políticas de compensación que nos sitúen en mejores condiciones de competitividad.



Por Susana Marcos, Socia de PeopleMatters

Comenzamos un año en el que las organizaciones han podido recuperar parte de la esperanza perdida durante tantos ejercicios anteriores, mirando hacia adelante con un espíritu constructivo y de inversión en nuevos proyectos, iniciativas y transformaciones. Se preparan para devolver perspectiva de futuro, compromiso a largo plazo, confianza y credibilidad a sus empleados; cosas que fueron deteriorando dramáticamente la situación a lo largo de los años de profunda crisis. Muchas empresas –diría que la mayoría– han descuidado durante

demasiado tiempo el uso de sus herramientas más básicas de gestión de personas como la retribución, centrándose únicamente en las necesidades inmediatas de supervivencia a base de recortes de costes que han afectado profundamente a su capital humano. Los salarios han sufrido no solo decrementos significativos, sino que han perdido en muchos casos toda su capacidad para atraer, fidelizar, motivar o comprometer a los empleados de todos los niveles. De decisiones en los años previos de la bonanza económica (de los que pensábamos

Sobre estas líneas, Ramón del Caz, director de RRHH de Wizink; Susana Marcos; Jesús María García Martínez, director de Personas de VidaCaixa; y Juan Manuel Rueda, director de Organización y RRHH de Movistar+.

erróneamente que nunca bajaríamos) y en plena euforia que hipotecaron las cuentas de resultados por falta de visión y previsión a medio plazo, se pasó a tener que tomar decisiones drásticas en las que las únicas soluciones han sido eliminar empleos, salarios, beneficios, carreras... con un altísimo coste económico, social, reputacional y hasta ético, que aún será muy difícil y largo de superar. De esta trayectoria reciente deberíamos haber aprendido una vieja lección: que el que desconoce su historia está condenado a repetirla. Aprender la lección y trabajar con la mirada puesta en lo que pueda venir –sin dejarnos llevar por modas pasajeras o falsos “gurús” de las soluciones universales y mágicas– debería situarnos en mejores condiciones futuras de competitividad. Es difícil adivinar lo que el futuro traerá, pero lo que sí sabemos es que el contexto puede cambiar profundamente y que debemos estar preparados para ello tomando posiciones también en materia de retribución y recompensa que puedan ir adaptándose al nuevo terreno.

## Atentos a los movimientos

En este sentido, conviene abrir bien los sentidos y estar atentos a los movimientos que se están produciendo en el mundo de las organizaciones para tomar buena nota y prepararnos para subirnos a la ola o dejarla pasar, pero con criterio y visión de las consecuencias. Así, y sin tratar de ser exhaustivos, entre estos movimientos podemos destacar algunos que están suponiendo o supondrán un desafío para la mayoría de las compañías:

- El primero tiene que ver con la disrupción que ya está causando la tecnología y la digitalización,

no tanto por lo que supone desde el punto de vista de su uso en los procesos productivos, sino por la nuevas formas de organización del trabajo –superando las estructuras tradicionales y dando cabida a equipos, procesos y formatos de relación contractual entre profesionales y empresas– que están suponiendo ya un desafío para los responsables de la compensación. ¿Dónde quedarán los Convenios?

- Un segundo reto tiene que ver con el cuestionamiento que se está haciendo de los procesos de gestión y evaluación del desempeño basados en *rankings* y curvas forzadas. Su ahora discutida utilidad para mejorar el desempeño de las organizaciones y de los empleados (¿alguien lo dudaba?), y su aplicación como herramienta para asegurar un “discriminación y reparto” del dinero de los salarios, está llevando a muchas organizaciones a replantearse sus procesos de planificación, seguimiento y *feedback* sobre el desempeño, hasta el punto de proponer en algún caso su desaparición. La pregunta entonces es: ¿cómo hacemos con la retribución?

**Los salarios han sufrido no solo decrementos significativos, sino que han perdido en muchos casos toda su capacidad para atraer, fidelizar, motivar o comprometer a los empleados de todos los niveles**

- Y esto nos lleva a otro gran reto, el de establecer el vínculo entre desempeño y retribución. Hasta ahora hemos intuido, teorizado, a veces probado, que la utilización de la retribución como palanca de potenciación y refuerzo de comportamientos es un hecho. Sin embargo, es ahora cuando estamos empezando a trabajar en serio con los datos, los análisis, la estadística para poder explicar la realidad y predecirla, incrementando nuestra capacidad para inferir cómo se conducirán los empleados y qué rendimiento tendrán en relación con las recompensas que reciben.

### **Intervención regulatoria y fin del “café para todos”**

Esto nos va a abrir sin duda un camino apasionante, pero no podemos zafarnos de otra realidad también gestada como consecuencia de la crisis y que va a tener consecuencias muy significativas sobre cómo diseñamos e implantamos programas retributivos. La certeza de que los sistemas de incentivación han llevado a favorecer conductas altamente arriesgadas (hasta el punto de dar con el traste a todo el sistema financiero) ha llevado a que los reguladores de todo el mundo hayan intervenido y limitado la autonomía de las organizaciones para diseñar sus retribuciones en algunos sectores de enorme impacto e influencia como el financiero, para evitar que a través de ellas se fomenten conductas y decisiones que vayan en contra de los intereses a largo plazo de cualquier *stakeholder*. La pregunta es si esa normativa y regulación serán positivas para las organizaciones y su capital humano, y hasta qué punto el poder de los sectores implicados arrastrará al resto en el mismo sentido (ya está ocurriendo).

Finalmente, destacaría un último gran desafío que tiene que ver con la evolución de nuestra curva demográfica y es la confluencia de distintos factores que, siendo ajenos a las empresas y fuera de su control, tienen una repercusión profunda en la forma en la que configurarán sus paquetes retributivos: disminución de la población joven, alargamiento de la vida, envejecimiento de las plantillas, más mayores dependientes, un sistema educativo con un nivel de fracaso escolar muy elevado, incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, inmigración, emigración, etc., etc.. Cada uno de estos factores va a trasladar presión a las organizaciones que tendrán que dar respuesta a necesidades, expectativas y contextos vitales nunca antes afrontados. El “café para todos” va a ser muy difícil de repartir.

Aunque apenas hemos sido capaces de intuir los grandes retos con los que se encuentran las organizaciones y los profesionales de la retribución y recompensa, lo que sí parece es que vamos a necesitar de toda su capacidad para no volver a repetir errores del pasado y diseñar e implantar programas, iniciativas o políticas retributivas que sean una buena inversión tanto para el presente como para el futuro.

**La certeza de que los sistemas de incentivación han llevado a favorecer conductas altamente arriesgadas ha llevado a que los reguladores hayan limitado la autonomía de las organizaciones para diseñar sus retribuciones en algunos sectores de enorme impacto**