



Luis Ustároz y  
Victoria Gismera de  
PeopleMatters.

“Quiero pagar más a mi gente”; “no quiero que el salario sea un problema para atraer”; “no quiero que mi talento se vaya a la competencia”. Todas estas afirmaciones las hemos escuchado en innumerables ocasiones cuando en PeopleMatters trabajamos en proyectos de retribución y recompensa. Los directivos continuamente nos trasladan su deseo de atraer y comprometer a los mejores profesionales. Es cierto que cualquier empresa quiere disponer del mejor talento y duele cuando éstos abandonan la compañía. Pero, cuántas veces nos paramos a pensar ¿cómo podemos comprometerlos?, ¿puede la compañía pagar por encima de mercado?, ¿qué podemos ofrecer?

Pues bien, pagando más no se consigue lo mejor. La famosa frase “el dinero no todo lo puede comprar” aplica aquí igual que en otros aspectos de la vida y es que no se puede comprometer a base de talonario.

Acerca del compromiso se han escrito multitud de libros y artículos, sin embargo, se conoce muy poco este tema. El compromiso, al ser un concepto intangible que depende de tantas variables, puede resultar difícil llegar a conocerlo en profundidad. Lo que sí sabemos es que existen ciertas variables que impactan sobre el mismo y también conocemos cómo reaccionan las personas cuando estas variables son alteradas o modificadas. Veamos a continuación algunos de los factores que impactan sobre el compromiso.

## EN TORNO AL COMPROMISO

Sabemos, en primer lugar, que el compromiso tiene que ver con la motivación, los valores, la forma de hacer las cosas, las emociones y las actitudes. El compromiso tiene un

# Gestión del cambio

*componente emocional*, es decir, aquella sensación de vinculación con la empresa, sus valores o vínculos establecidos con nuestros compañeros y equipos de trabajo. El otro *componente es de carácter racional* y son aquellos motivos que nos llevan a aceptar o mantener un puesto de trabajo, sus condiciones contractuales, empleabilidad, la satisfacción de las condiciones económicas o la posibilidad de desarrollo profesional. Con la conjunción de estos componentes decidimos si realmente nos merece la pena trabajar para una compañía o no.

También sabemos que el compromiso está relacionado con la **permanencia en la organización**. Aquellos empleados comprometidos son los que se mantienen en el proyecto empresarial a lo largo del tiempo. Sin embargo, también hay casos en los que un empleado comprometido deja la organización por una oferta más atractiva en el mercado. También encontramos casos de los que permanecen en la compañía, pero su desempeño es meramente contractual, cumplen con lo justo y estrictamente necesario. En este caso, afirmar que estos empleados están comprometidos quizá es decir demasiado. Esto significa que permanecer en la organización forma parte del compromiso, un empleado comprometido es más factible que siga en la compañía pero no todo empleado que se mantiene en la misma está comprometido.

La **seguridad** es otro factor que tiene relación con el compromiso. La seguridad entendida como el conjunto de garantías que ofrece la empresa para asegurar un entorno laboral que preserve el empleo y garantice una serie de condiciones mínimas. Es cierto que el empleo para toda la vida ya es prácticamente inexistente (excepto en el ámbito público) y que, además, están entrando en juego nuevas formas de trabajar como son los sistemas colaborativos (*Uber* o *Airbnb*) y los modelos *freelance* son cada vez más populares. Incluso, se está hablando de la *Uberización* del mercado de trabajo. Este término, que tiene origen en la famosa *start-up* americana de transporte, hace alusión al auge que están teniendo las plataformas de empleo colaborativo, cuyo pilar fundamental se basa en la contribución de los propios usuarios. A pesar de estos cambios es evidente que a todos nos gusta tener cierta estabilidad, como mínimo para sentir que el proyecto en el que estamos embarcados tiene la fuerza suficiente para salir adelante, independientemente de que éste sea para una compañía de 10.000 empleados o para una plataforma colaborativa. Como es obvio, la percepción de esta seguridad también tiene impacto en el compromiso.



## No pague más, recompense mejor

La relación con el **jefe directo** es otro de los factores que tiene una gran influencia sobre el compromiso. Un buen jefe genera compromiso y un mal jefe lo destruye. Es muy común encontrar entre los argumentos de salida de una compañía la falta de entendimiento con el superior. Por fortuna, no hay dos personas iguales y el buen líder es aquel que sabe gestionar cada una de las particularidades de las personas de su equipo con armonía. La habilidad de manejar esta diversidad de personalidades es uno de los mayores retos en la gestión de personas y es también uno de los principales atractivos de esta profesión.

Del mismo modo, se puede considerar como variable que impacta en el compromiso la **etapa laboral** que está viviendo cada persona. En el mercado se está hablando continuamente de las archiconocidas generaciones: los *baby boomers*, los *millennials*, la generación X o Z. Más allá de esta clasificación, es fundamental en este punto, conocer cuáles son las expectativas y necesidades de cada persona. Identificando la etapa profesional daremos con la respuesta a muchas preguntas sobre las inquietudes de los empleados. Quizá una persona que está comenzando su carrera profesional busca aprendizaje, desarrollo o reconocimiento y otra puede encontrarse en un periodo de madurez y busca nuevos retos o simplemente está pensando en su transición hacia la jubilación.

### Y, POR SUPUESTO, LA RETRIBUCIÓN

Por último, y no por ello menos importante, encontramos la **retribución**. Esta variable también tiene influencia sobre el compromiso. Con ella volvemos al problema que nos ocupaba al principio del artículo. Los profesionales de Recursos Humanos han escuchado infinidad de veces que las razones por las que la gente se marcha, entre otras, son “*porque les han hecho una oferta irrenunciable*” o bien “*por causas económicas*”. No cabe duda de que la retribución ayuda a atraer pero también juega un papel muy importante en el compromiso. Es básico ofrecer una buena **recompensa** para lograr mejorar la atracción, retención, motivación y compromiso de nuestra gente. Utilizamos expresamente el término **recompensa** y en lugar de simplemente retribución o salario porque recompensa va más allá del pago dinerario.

Al decir recompensa queremos hacer referencia a un Modelo de Recompensa Total. Este modelo establece que a la hora de diseñar la estrategia de la recompensa, cada organización debe tener en cuenta agentes externos (economía, mercado laboral, cultura y normativa) y elementos estratégicos (la cultura organizativa, la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos). Este

análisis permite entender el entorno y la compañía para combinar, de la forma más adecuada a cada organización, los **seis elementos del modelo**: compensación, beneficios, bienestar, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento.

Como se puede apreciar, el Modelo de Recompensa Total quiere combinar las necesidades estratégicas y externas de la compañía con las necesidades personales de los profesionales que las forman, con el objetivo de dar respuesta a las dos. En definitiva se trata de unir la sostenibilidad y supervivencia del negocio con la satisfacción y compromiso de los empleados.

## LAS CLAVES DE LA RECOMPENSA

Veamos algunas claves para sacar el máximo partido a la recompensa. Para poder retribuir de forma adecuada y no quedarse en la mera gestión administrativa de salarios podemos fijarnos en los siguientes puntos:

- **Conocer el negocio.** Saber a qué nos dedicamos, cuáles son los objetivos que se persiguen, cuáles son nuestros productos o servicios, entender a nuestros clientes y conocer de dónde proceden los ingresos de la compañía. Desde Recursos humanos no nos podemos conformar con ser un área de apoyo. Es cierto que somos un área soporte al negocio, pero esto no significa que debemos desentendernos de su funcionamiento.
- **Conocer el mercado o sector.** Tomarlo como referencia pero no como modelo a seguir. Permítase el lujo de cuestionar las tendencias y no copie soluciones. Estudie, diagnostique y aplique el tratamiento más adecuado. Al igual que las personas, las organizaciones son distintas unas de otras, y lo que vale para una quizá no funcione igual en otra.
- **Conocer a nuestra gente.** Qué tipo de perfiles necesitamos y de cuáles disponemos, en qué etapa profesional se encuentran las personas y qué necesidades tienen.
- **Recordar que la Recompensa Total comprende multitud de elementos.** Se pueden aplicar, diseñar y combinar diferentes instrumentos en función de cada situación. La recompensa no acaba en lo estrictamente dinerario, existen otros intangibles como el reconocimiento o el desarrollo. La creatividad puede

ser un buen aliado para diseñar elementos realmente atractivos y específicos para los empleados.

- **Tener siempre en cuenta el punto anterior, pero recuerde que la gente trabaja por dinero.** No nos engañemos, una compañía puede ser la más innovadora con su paquete retributivo y tener el mejor plan de reconocimiento o formación pero si no paga un salario fijo mensual acorde con las funciones desempeñadas tarde o temprano perderá talento. Cualquier extremo es negativo, si la retribución fija es extremadamente baja, la fuga de talento está garantizada. Si, por el contrario, los salarios son desorbitados y no tienen ninguna justificación de negocio o de desempeño, corremos el riesgo de aumentar los costes de la compañía desmesuradamente, arriesgamos la supervivencia del negocio y fomentamos un conformismo holgazán y apático de todos los empleados.
- **Comprender la recompensa como una inversión y no como un coste.** Es cierto que se trata de una de las partidas de gasto más importantes de las compañías pero gracias a ella logramos reforzar conductas, enfocar objetivos y lograr aquellos resultados realmente importantes para el negocio.
- **Considerar la recompensa como una herramienta de comunicación.** Es una de las herramientas de comunicación más potentes que existe, ayuda a reforzar los mensajes que se quieren lanzar. Una empresa entre cuyos valores se encuentren el desarrollo y el trabajo de equipo deberá premiar, por ejemplo, a sus empleados con una retribución variable vinculada a objetivos en equipo y fomentar el crecimiento profesional de sus empleados.
- **Profesionalidad y honradez.** La retribución es una materia delicada y sensible, cualquier error o mala práctica tiene un gran impacto y se genera mucho ruido en las organizaciones. Por ello, debe ser gestionada por profesionales con un buen conocimiento técnico, que sean íntegros y capaces de tomar decisiones de forma ética y profesional bajo cualquier circunstancia.

Después de todo lo dicho, recuerde que lo importante no es pagar más sino retribuir mejor. Tenga presente que dentro de la Recompensa Total existen multitud de elementos. La clave está en buscar ese punto de unión entre los intereses de negocio y las personas. Ahora está en sus manos responder a la siguiente pregunta: ¿estoy sacando el máximo partido a mi inversión en retribución? ■