



Un paso por delante en materia de **RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA**

¿Tenemos que prepararnos?

Con un año recién estrenado por delante y habiendo atravesado una de las mayores crisis de nuestra historia reciente, se hace necesario mirar para adelante con una perspectiva constructiva y de apuesta por un mundo que nos trae nuevos y apasionantes retos en materia de compensación. Veamos algunos de los principales.

SUSANA MARCOS
Socio en PeopleMatters

Aunque muchas organizaciones –las que han hecho las cosas correctas y correctamente las cosas- han sido en todo momento conscientes de la necesidad imperiosa de tomar decisiones en materia de retribución anticipando sus consecuencias futuras, muchas otras se dejaron llevar por la euforia de unos resultados optimistas hipotecando para siempre la carga retributiva de sus cuentas de resultados. Como consecuencia, y llegados los aprietos y malos resultados, fueron incapaces de adoptar otra solución que recortar empleos, salarios, beneficios, carreras... con un altísimo coste económico, social, reputacional y hasta ético, que aun será muy difícil y largo de superar.

Por ello, aprender la lección y trabajar con un ojo puesto en lo que pueda venir debería situarnos en mejores condiciones futuras de competitividad en todos los sentidos y para todos los grupos de interés. Sin embargo, este futuro está por escribir y apenas vislumbramos algunas de las oleadas de cambio que puedan darse.

Con las lecciones aprendidas estos años, una historia muy tozuda y un imperativo de disrupción por la tecnología y la digitalización, un primer reto que afrontan las organizaciones y sus equipos son las nuevas formas de organización del trabajo que superan las estructuras tradicionales para dar cobijo a equipos, procesos y formatos de relación entre profesionales y empresas que están suponiendo ya un desafío para los responsables de la compensación en las empresas.

Muchos de estos profesionales han visto cómo sus retribuciones han ido siendo decididas en función de criterios que han evolucionado con el tiempo, desde el café para todos o la más absoluta discrecionalidad, al pago por desempeño y el cálculo matemático vinculado a distribuciones forzadas y rankings limitantes. Sin embargo, ahora esperan algo distinto: quieren ver reconocido su valor real (actual o potencial) para una compañía y no lo que les toca en función de su posición en un ranking. Pero dado que el dinero no es infinito, ¿cómo garantizamos que invertimos en retribución y reforzamos los mensajes correctos?

Esto nos lleva a otro reto y es establecer el vínculo entre desempeño y retribución. Hasta ahora hemos intuitido, teorizado, a veces probado, que la utilización de la retribución como palanca de potenciación y refuerzo de comportamientos es un hecho. Pero nunca hasta ahora habíamos tenido tantas herramientas a la mano para poder analizar y explotar ese

Los profesionales quieren ver reconocido su valor real (actual o potencial) para una compañía y no lo que les toca en función de su posición en un ranking •

vínculo, no solo pudiendo explicar la realidad sino aumentando nuestra capacidad para predecir cómo se conducirán los empleados y qué rendimiento tendrán en relación con las recompensas que reciben. Un mundo aún por descubrir.

Por otra parte, y también como consecuencia de los años de recesión, tendremos que movernos en un espacio limitado (o favorecido) por la normativa y regulación bien instalada ya en algunos sectores de enorme impacto en influencia, para evitar que a través de la retribución se fomenten conductas y decisiones de alto riesgo que han dado al traste con la economía mundial. La pregunta es si esa normativa y regulación ha tenido consecuencias 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.

Finalmente, no podemos dejar de pensar que los que ahora estamos conviviremos y finalmente seremos sustituidos por generaciones que compartirán o no valores, que tendrán una visión de la vida y del mundo específica, con necesidades y expectativas que irremediablemente tendrán que conciliarse y reconciliarse. Entender las diferencias, integrarlas, respetarlas y explotarlas tendrá implicaciones sobre las formas en las que diseñamos e implantamos nuestra propuesta de valor al empleado en forma de retribución y recompensa.

En definitiva, un futuro que nos traerá nuevos retos y nuevas oportunidades que pondrán a prueba a las organizaciones y a los profesionales que dentro de ellas se ocupan de definir, diseñar e implantar las estrategias y programas de retribución y recompensa. Sin embargo, si nos dejamos llevar por las modas, la visión a corto, la euforia o el pesimismo, volveremos a cometer los mismos errores que pudimos cometer en el pasado. Una llamada al *"back to basics"* que nos lleve a aplicar criterio, principios básicos, lógica de negocio y conocimiento profundo de la materia, nuestra organización y el contexto en el que nos movemos o nos podamos mover, será una mejor garantía de hacer las cosas correctas y correctamente las cosas.]