

La compensación reivindica su valor en la empresa

Las políticas de compensación se han convertido en una herramienta de gestión imprescindible a la hora de atraer y retener talento. Pero tienen que estar bien diseñadas y planificadas para no generar costes excesivos a las empresas, y acabar derivando en una perniciosa espiral de subida de salarios.

A lo largo del siglo XX se han diseñado y definido en Estados Unidos diferentes ideas, modelos, y técnicas para conseguir una óptima gestión de la compensación, que ha dado lugar a nueva especialidad entre los profesionales de Recursos Humanos dedicados a dicha materia. De esta forma se creó hace 50 años, la American Compensation Association (ACA), que desarrolló un programa formativo orientado a los futuros profesionales especializados en este ámbito. Más tarde, ACA se transformó en WorldatWork, asociación especializada en llevar a cabo una labor formativa y certificadora de los profesionales de compensación. WatW aglutina a 25.000 profesionales de Recursos Humanos y expertos del sector, y es reconocida en todo el mundo como el "estándar de excelencia en compensación".

WorldatWork ha elegido en exclusiva a PeopleMatters para desarrollar sus programas en España. Scott Cawood, presidente de la asociación, y Susana Marcos, socia de PeopleMatters, explican el momento que atraviesa la compensación a nivel mundial y también en nuestro país, donde todavía se encuentra en una fase inicial del proceso de profesionalización.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: ¿Qué es WorldatWork y cuáles son sus objetivos?

SCOTT CAWOOD: WorldatWork es una organización sin ánimo de lucro dise-

“ Hay determinados aspectos críticos en los RR.HH. que, si fallan, pueden provocar la pérdida de compromiso del empleado con la empresa, y esto termina afectando a todos los aspectos de la organización ”

ñada para servir a los profesionales que se dedican a la remuneración. Somos básicamente una organización de servicios para nuestra profesión, cuya misión está centrada en los programas de recompensa, cómo enseñarlos, cómo ponerlos en práctica y cómo conseguir comprometer a las personas a través de ellos. Y hablamos de personas y no empleados, porque se puede comprometer a alguien aunque formalmente no sea trabajador de una empresa.

Hay determinados aspectos críticos en los RR.HH. que, si fallan, pueden provocar la pérdida de compromiso del

empleado con la empresa, y esto deriva en una alta rotación y una falta de contribución que termina afectando a todos los demás aspectos.

En este sentido, PeopleMatters, nuestro socio en España, se ocupa de formar a profesionales de este sector, proporcionándoles las herramientas fundamentales para hacer este trabajo tan crítico de forma correcta.

Investigamos lo que está ocurriendo en diferentes lugares de trabajo, y ofrecemos formación en numerosos países del mundo intentando inculcar un lenguaje común, a través del programa GRP (*Global Remuneration Professional*). El objetivo de esta iniciativa es establecer a largo plazo conceptos fundamentales sobre la importancia de tener programas de recompensa, que ayuden a comprometer a las personas dentro de las organizaciones. PeopleMatters adapta el contenido a la cultura local, haciendo que la formación sea más útil para el mercado español.

F.F.S.: ¿Qué nos depara el futuro en este campo?

S.C.: Creo que el sector se enfrenta a importantes retos, y necesita herramientas de gestión capaces de comprometer a los empleados con las empresas, y producir resultados sostenibles en el tiempo.

Los resultados no son lo único importante en una empresa. Cada una de las personas que forma parte de la compañía también debe crecer y ser sostenible; no podemos olvidar que formamos parte de la sociedad, del país, del mundo, y por ello hemos de procurar hacer las cosas bien.

En los procesos de educación que seguimos tanto en WorldatWork como en PeopleMatters, intentamos que estos aspectos estén siempre encima de la mesa. Somos ciudadanos del mundo y debemos hacer bien nuestro trabajo desde el punto de vista intelectual, pero



también tenemos que actuar bien aportando valor para todos.

SUSANA MARCOS: Scott dice a menudo que es un soñador. Yo también lo soy, y aunque quizás no lleguemos a ver realizados en vida nuestros sueños de conseguir un mundo mejor, tenemos la responsabilidad, como profesionales de capital humano, de mandar los mensajes adecuados y reforzarlos continuamente, para que las compañías, y las personas que las forman, los tengan siempre en cuenta. Este es, junto con la educación, el sector más adecuado para mejorar el mundo.

S.C.: En línea con su pregunta, los mejores entornos para trabajar en el futuro serán aquellos donde cada uno de los empleados pueda mostrarse como realmente es. Aportar al puesto de trabajo los mismos valores y creencias que uno tiene en su hogar, y que no solo sean aceptados, sino bienvenidos. Cuando algo así ocurre, el compromiso alcanza otro nivel.

También sería maravilloso que las personas desconectasen su piloto automático y se acostumbraran a estar incómodas. El crecimiento, la innovación y el futuro se generan cuando la gente sale de su zona de confort.

Si no lo hacemos, si no somos capaces de adaptarnos al veloz entorno tecnológico que nos rodea, y que es donde se está produciendo el verdadero aprendizaje, perderemos grandes oportunidades.

F.F.S.: En este mismo número, Gianpiero Petriglieri (Insead) explica que “el talento busca el aprendizaje” y no solo para ganar más dinero, sino para dar respuesta a preguntas existenciales y culturales como cuál es la forma correcta de liderar o cuál es mi papel en la sociedad. ¿Cómo se debe responder ante estas crecientes peticiones de formación por parte de personas que ya tienen una avanzada carrera profesional?

S.C.: A las personas nos gusta el cambio, aunque nos resistamos. Parte de la experiencia humana consiste en reinventarse, crecer e imaginar lo que es posible. Actualmente se percibe un mayor desarrollo de la parte organizacional de nuestras vidas, y también vemos cómo empresas de éxito reinvierten en sus empleados de una forma continuada. Lo que conocíamos como un entorno de aprendizaje organizacional, hoy lo podemos traducir por ágil y capaz de seleccionar lo relevante.

S.M.: Necesitamos aprender, cambiar y evolucionar. Las empresas que no se aprovechen de esta realidad, que no integren en su ADN estos aspectos, cometen un error que incluso puede hacerles retroceder. Cualquier cosa que pueda estimular, reforzar y recompensar es buena para la persona, la compañía y la sociedad.

“ Como profesionales de capital humano, tenemos la responsabilidad de mandar los mensajes adecuados y reforzarlos continuamente, para que las compañías, y las personas que las forman, los tengan en cuenta ”

F.F.S.: Hoy encontramos empresas que llaman a su sede central campus, y a sus antiguos empleados *alumni*. En un complejo escenario para retener talento, ¿qué importancia tiene el poder aprender dentro de la organización?

S.C.: El hecho de tener un campus en la empresa crea un sentimiento de pertenencia, porque se evidencia que todos forman parte del proyecto. Los tiempos de un líder individualista y sin principios no son compatibles con el actual mundo de los negocios. Es mejor tener pequeños equipos que trabajen entre sí de una forma cohesionada y en un entorno de camaradería. Pero estas cosas no se pueden comprar, hay que construirlas. Pasamos gran parte del día en nuestro puesto de trabajo así que, ¿por qué no convertirlo en algo más humano y que nos aporte una experiencia constructiva como personas?

F.F.S.: Uno de los objetivos tradicionales de los programas de incentivos ha sido el de retener al talento. Hoy se valora mucho más a aquellas empresas que tienen una rotación baja. Además, las nuevas generaciones no actúan como las precedentes y las empresas tampoco están tan unidas a sus empleados como antes. ¿Cómo han de organizarse y plantearse los incentivos, remuneraciones y recompensas en la actualidad?

S.C.: Nuestro trabajo consiste en asegurarnos de que está igual de comprometida la persona que lleva en la empresa 30 años, como aquella que solo va a estar tres meses, porque se puede contribuir mucho a una empresa en un corto espacio de tiempo. Incluso debemos hacerlo con los proveedores o las subcontratas.

La relación entre empleado y empleador se ha disuelto, y ha dejado de ser la principal forma de comprometer a las personas. Por ello debemos estar abiertos a cambiar los programas de incentivos planteándolos a corto plazo para algunos y a largo plazo para otros. Nuestros programas de incentivos deben ser lo suficientemente flexibles como para gestionar una fuerza laboral diferente, donde los empleados fijos ya no son mayoría.

S.M.: También hay que considerar los incentivos del grupo, porque cada vez se tiende más a trabajar en equipo. A la hora de valorar los resultados, la tendencia es pasar del individuo al equipo.

“ Los mejores entornos para trabajar en el futuro serán aquellos donde cada uno de los empleados pueda aportar a su puesto los mismos valores y creencias que tiene en su hogar, y que no solo sean aceptados, sino bienvenidos ”

F.F.S.: Las compañías cada vez apuestan más por la simplificación. La valoración de equipos, y de sus miembros dentro de ellos, resulta mucho más complicada. ¿Cómo debe hacerse?

S.C.: Aplicando una forma de pensar generalizada. Que cinco personas sean responsables del resultado final y lo consigan, no significa que todas reciban lo mismo. Las recompensas pueden ser diferentes, pero la organización necesita ver que han conseguido alcanzar juntos el objetivo. La atención que se da al rendimiento del individuo dentro del equipo va a crecer en los próximos años.

S.M.: En este sentido, me gustaría aclarar que un incentivo no tiene por qué ser económico; puede tratarse de experiencias, tiempo o de participar en otro equipo o en otro proyecto.

S.C.: Cualquier cosa en la que tradicionalmente se hayan apoyado las organizaciones tiene que ser puesta

en duda, tanto los programas de incentivos individuales, como las descripciones de trabajo o los títulos. No existe nada dentro de las estructuras organizativas o en las formas de operar que no debamos plantearnos dadas las nuevas necesidades del mercado.

F.F.S.: Una de las consecuencias del descenso de la natalidad en los países desarrollados es el aumento de la edad de jubilación. Por otra parte, los avances médicos y tecnológicos han incrementado la esperanza de vida, aunque autoridades como **Valentín Fuster** advierten de que “estamos prolongando la vida a un precio insostenible”. ¿Qué importancia tienen los aspectos derivados del envejecimiento de la población para las empresas? ¿Cómo repercuten en la productividad?

S.C.: Las organizaciones deben diseñar planes de recompensa mucho más largos. Las personas van a trabajar durante más tiempo y, normalmente, los salarios de las personas con una larga trayectoria laboral son más altos. Pero esos individuos tienen que contribuir a un nivel suficientemente elevado como para justificar los retornos que están obteniendo tras 30 años de trabajo.

Solucionar estos problemas será complejo, y requerirá de la colaboración de diversos sectores. Las organizaciones pueden desempeñar un papel muy importante a la hora de planificar, recompensar y plantear el mantenimiento activo de las personas. Es evidente que una persona de 65 años, aunque no tenga las mismas habilidades que un joven, puede contribuir mucho a una empresa. Lo importante es encontrar el sitio más adecuado para cada uno.

S.M.: La forma en la que se recompense y se prepare a los empleados para las diferentes fases que han de pasar a lo largo de su vida profesional es muy importante. Algunas empresas están comenzando a impartir formación financiera para que sus empleados puedan administrar adecuadamente sus recursos el día de mañana, pero la planificación que hagan las empresas dependerá mucho de las características de cada mercado. En España, por ejemplo, se tiende a expulsar a los trabajadores mayores. Incluso muchos no desean continuar trabajando, aunque puedan hacerlo. Esto genera un problema que se va incrementado.

F.F.S.: Michael Porter nos explicaba que la conservación del medio ambiente cada vez preocupa más a las personas y a las empresas. Añadía que aquellas que cuidan estos aspectos tienen valoraciones bursátiles superiores. Además, los empleados de las empresas responsables están más comprometidos. ¿Por qué esta conciencia social de las organizaciones se considera parte de la retribución?

S.C.: Estoy de acuerdo con la posición de Porter. Las organizaciones sostenibles hacen algo para cambiar el mundo, aunque no sea a través de sus productos directamente. Además, permiten que sus empleados devuelvan a la sociedad parte del valor.

Las empresas que son capaces de cambiar el mundo, salvar el medio ambiente y hacer bien su propio trabajo, tienen una ventaja sostenible respecto a otras.

Los *millennials* están muy sensibilizados con este aspecto y buscan empresas que apuesten por mejorar la vida de sus empleados, de otras personas y del medio ambiente. Independientemente de su actividad, las organizaciones están orientadas a los negocios. No se puede huir de esa realidad y, por lo tanto, cuanto más se haga a este respecto, más sostenible se será.

F.F.S.: Tom Peters señalaba recientemente que la cultura “BRO” que reina en Silicon Valley se ha convertido en un estigma. Asegura que esta forma de actuar está fuertemente implantada, y describe esta situación como “intolerable”. ¿Comparte esta opinión? ¿Es cierto que existe discriminación contra estos grupos más “sensibles” (mujeres, personas mayores...) ¿Se promueven programas de compensación y retención que los benefician?

S.C.: La respuesta breve sería que la existencia de esta cultura se debe a que cuando ciertos grupos terminan teniendo más poder, su voz se escucha más fuerte, y se acaba haciendo lo que el grupo quiere que se haga.

En los últimos años hemos visto cómo ciertos grupos han sido marginados en los lugares de trabajo, y lo malo es que esta situación afecta a personas con grandes ideas que tienen mucho que aportar. Si queremos que esas personas estén comprometidas y no se las recompensa de ningun-



“Cualquier cosa en la que tradicionalmente se hayan apoyado las organizaciones tiene que ser puesta en duda, tanto los programas de incentivos individuales, como las descripciones de trabajo o los títulos”

na manera, más bien al contrario, los resultados no serán buenos.

A menudo las recompensas son intangibles. Es fundamental que las personas se sientan valoradas por la compañía y que trabajen en igualdad de condiciones con sus compañeros. ¿Por qué sigue existiendo brecha salarial entre hombres y mujeres? La culpa es de aquellos que están en el

poder y no están dispuestos a distribuirlo de una forma más ecuánime, porque prefieren mantener los beneficios y los privilegios.

El entorno corporativo, y no solo los CEO, tiene una gran importancia a la hora de decidir cómo se lidera una organización. Yo recomendaría revisar los programas de promoción en todas las compañías, ya sean grandes o pequeñas, y también el número de mujeres o personas de color que hay en los equipos directivos. Existen muchas formas para intentar ser más inclusivo frente a personas que no han tenido las mismas oportunidades de ser escuchadas, incluidas o contratadas.

Desde la perspectiva de la justicia social, las organizaciones deben desempeñar un papel activo, contrarrestando culturas como la denominada BRO. Estas no hacen más que perpetuar a ciertos grupos en el poder. Si queremos tener éxito en el mundo de los negocios, hay que dar voz al mayor número de personas posible.

S.M.: WorldatWork está haciendo un magnífico trabajo frente a estos problemas. Todas las actividades que realiza la asociación están basadas en la igualdad e inclusión, de la misma manera que todo lo que hacemos en el ámbito de las recompensas se apoya en valores que no promueven este tipo de culturas. Estas actitudes, con el tiempo, terminarán siendo contraproducentes, aunque a corto plazo arrojen resultados.

La ausencia de justicia social es negativa en todos los entornos. Que esto se produzca en lugares como Silicon Valley, que sirven de ejemplo y son copiados en todo el mundo, es muy negativo. Podríamos copiar solo aquello que es positivo, obviando el resto ■