

●●● RETRIBUCIÓN

PeopleMatters participa de manera habitual en foros que reúnen a profesionales del área de RRHH y en particular de Recompensa, para exponer, debatir y así generar reflexión sobre el estado actual de esta práctica de gestión empresarial, así como su posible evolución en el futuro. Durante el último evento realizado en 2017, se presentaron diferentes cuestiones sobre las que deberemos orientar nuestro foco si deseamos que la función de Recompensa siga mejorando y aportando lo mejor de sí a la práctica de Gestión de Personas y así, a la Organización. Con el fin de profundizar en estos aspectos, PeopleMatters ha tomado la iniciativa de crear una serie de artículos que recogen algunos de estos temas.

VICTORIA GISMERA, Directora de PeopleMatters

JAVIER PÉREZ NAVARRO, Consultor de PeopleMatters

A man with a beard, wearing a blue denim shirt and light-colored pants, is sitting on a black chair and working on a laptop. The scene is surreal, with numerous US dollar bills (20 and 50 bills) falling around him, some in the air and some on the floor. The background is a plain, light-colored wall.

Gestionar el comportamiento a través de la Recompensa

La primera de estas áreas sobre las que deberemos prestar más atención de la que hemos prestado hasta ahora es **la relación de la gestión de la recompensa con el comportamiento organizativo.**

En ocasiones, el día a día puede eclipsar un área de conocimiento tan fundamental dentro de la gestión de personas como es el comprender por qué las personas actuamos como actuamos. Si bien es cierto que tradicionalmente ha sido común la aplicación de principios básicos sobre el comportamiento humano en áreas como el desarrollo profesional, la selección, la gestión del desempeño o la formación, el área de recompensa (especialmente la compensación) casi siempre tiende a identificarse con la vertiente de conocimiento más matemática o "cuantitativa". Los profesionales de la recompensa solemos

ser vistos por otras áreas como “gestores” de hojas de cálculo y analistas de competitividad y equidad. De hecho, en muchos casos, somos nosotros mismos los que nos adjudicamos estas etiquetas de identidad.

Es fácil de comprender que esto sea así, pues al fin y al cabo, uno de los elementos principales que se maneja es la retribución, y ésta se expresa y se explica con números.

Sin embargo, si realmente queremos aprovechar el potencial transformador de la gestión de la recompensa, **su fin no puede acotarse a la mera gestión de números**. Esta tarea (que es fundamental y necesaria para llevar a cabo una parte importante de la gestión salarial), es tan sólo una herramienta para alcanzar un objetivo mucho más poderoso: **influir en el comportamiento de los profesionales de nuestra compañía**.

Abordar la gestión de la recompensa con este enfoque necesita varios requisitos, y el primero de ellos es establecer qué esperamos conseguir con cada elemento de recompensa a nuestro alcance. El saber común nos dice que en última instancia, las prácticas de RRHH tienden a buscar la atracción, la motivación, el compromiso y la retención de los trabajadores. Pero este enfoque a menudo no es suficiente si de verdad queremos obtener resultados transformadores.

Para ello, debemos incluir otros ingredientes en la ecuación tales como el contexto interno empresarial (organizativo, de negocio, de mercado), el contexto externo (mercado laboral, contexto social, cultural, demográfico) y, por supuesto, la comprensión del comportamiento humano en relación a estos y otros factores.

En cada uno de los elementos de la recompensa (retribución fija, variable, beneficios, reconocimiento, posibilidades de desarrollo, conciliación) estos conocimientos nos sirven para maximizar el impacto deseado sobre la organización gestionando unos costes razonables, haciendo así de la recompensa una inversión rentable.

GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN FIJA]

Este elemento es en apariencia uno de los más sencillos de comprender y, sin embargo, la realidad nos demuestra que no es tan sencillo de gestionar. La mayoría de gestores de empresas coincidirán en que un cierto grado de equidad interna y una adecuada competitividad son siempre deseables. Pero, ¿cuánto es lo adecuado?

El problema en muchas ocasiones reside en que realizar un cambio en la retribución puede ser “más fácil” que reorientar la cultura organizativa, aunque lo segundo sea una medida mucho más rentable (y posiblemente con mayor impacto) a largo plazo •

¿Cuánta inequidad están dispuestos a tolerar nuestros colaboradores? Recientes estudios apuntan a que en muchas organizaciones, los salarios tienden a homogeneizarse dentro de equipos, y no entre colectivos profesionales asimilables (como sería de esperar). Es decir, que con el tiempo, y si se mantiene el mismo jefe, los salarios de los miembros de un departamento tenderán a ser ecuanímenes independientemente del nivel profesional de sus integrantes.

Esto no se produce por un milagro de la naturaleza. Ocurre porque los jefes actúan reaccionado (en muchos casos sin ser conscientes de ello) a un principio básico sobre la percepción humana: “El césped siempre crece mejor en el jardín del vecino” o dicho de una forma menos metafórica, **a las personas nos preocupa la inequidad, pero sobre todo, nos preocupa aquella que se da en nuestro círculo más cercano**, por ejemplo entre nuestros compañeros de departamento o equipo. Los jefes lo saben, o lo intuyen, y actúan en consecuencia. Así los incrementos salariales de “café para todos” son una práctica empresarial habitual y, para ser realistas, podríamos decir que son una práctica “natural”. Negar esta realidad cuando tratamos de implantar por ejemplo uno de los tan populares sistemas de “*pay for performance*”, puede dar al traste con el mayor esfuerzo organizativo por hacer que las cosas cambien. Y, en este sentido, no aprovechar la revisión salarial anual (por ejemplo) para reconocer y diferenciar es una pérdida de oportunidad.

En cambio, si actuamos desde el conocimiento y la aceptación de cómo las personas percibimos la realidad, ya contaremos con ventaja de partida.

Ni que decir tiene que esta tendencia humana a la comparación está, como cualquier otro comportamiento, sujeto además a la cultura social del país en el que desarrollemos nuestro

Las medidas de reconocimiento, al igual que ocurre con la retribución variable, pueden generar efectos adversos. Ocurre cuando no analizamos lo suficiente qué comportamientos estamos buscando reforzar o modificar con las medidas o cuando no se tiene en cuenta suficientemente el perfil personal y profesional del receptor de tal reconocimiento ●

negocio. Habrá culturas que repriman la comparación (asiáticas) mientras que otras no sólo la reprimirán, sino que la fomentarán (sajonas).

Puede que en el ejemplo que poníamos anteriormente, **la palanca más importante** que haya que tocar **no sea el “convencer” (o formar)** a los gerentes para que discriminen más a la hora de distribuir incrementos salariales, **sino que pase, por ejemplo, por asegurarse de que pueden y saben cómo comunicar estándares de desempeño de forma profesional y clara** a sus colaboradores.

Otro punto interesante **cuando se habla de la retribución fija** es establecer **hasta qué punto podemos obtener un retorno interesante mediante su incremento**. Hasta la fecha se han realizado numerosos estudios sobre el impacto del dinero en el bienestar y la motivación de las personas. Ninguno de ellos augura una fórmula matemática exacta, pero si tienden a converger en un punto: **el potencial del dinero es marginalmente decreciente y por ende, limitado**.

No existe fórmula mágica para hacer un buen uso del dinero como incentivo, pero sí deberíamos de ser capaces al menos de contestar a la siguiente pregunta antes de abalanzarnos sobre incentivos económicos con el fin de motivar: ¿hasta qué punto la motivación de un perfil específico es susceptible de cambiar a cambio de dinero? Y una pregunta no menos importante: ¿hasta qué punto deseamos que el perfil que desempeñe este puesto concreto se motive principalmente a través del dinero?

Las personas, por suerte, actuamos en función de muchas más cosas que el dinero sin que éste deje de ser muy importante. El bienestar en el puesto de trabajo por ejemplo, puede llegar a tener un efecto tanto o más determinante que el dinero. Un ejemplo de ello es el tan famoso dicho de que la primera causa para

cambiar de trabajo es el jefe directo. Sin embargo, cuando se trata de evaluar si la retribución fija que proporciona nuestra organización es competitiva, en pocas ocasiones se tiene en cuenta el ambiente laboral con que contamos en nuestra organización.

Una empresa podría permitirse pagar por debajo de mercado si es capaz de fomentar y mantener una cultura de trabajo lo suficientemente atractiva, al igual que otra podría tener dificultades para retener su talento si cuenta con un ambiente incómodo, aunque pague más que sus competidores. El problema en muchas ocasiones reside en que realizar un cambio en la retribución puede ser “más fácil” que reorientar la cultura organizativa, aunque lo segundo sea una medida mucho más rentable (y posiblemente con mayor impacto) a largo plazo.

RETRIBUCIÓN VARIABLE]

Si antes decíamos que la retribución fija era paradójicamente más difícil de gestionar de lo que parece, la retribución variable lo parece y además lo es. La adicción, la pérdida de la motivación, o incluso la disminución del desempeño son sólo algunos de los efectos adversos que puede generar este elemento si no se gestiona partiendo de principios básicos de comportamiento humano. El estudio del impacto de las recompensas variables en el comportamiento humano (e incluso en el de otros animales) ha sido un campo de trabajo desde hace más tiempo del que quizá podamos pensar.

Harry Harlow, un profesor de la universidad de Wisconsin, creó allá por 1940 uno de los primeros laboratorios para la investigación del comportamiento humano. En uno de sus primeros experimentos con primates creó un puzle que los monos debían resolver para ganar una recompensa. Sorprendentemente, tras varios días de experimentos, los monos empezaron a jugar con los rompecabezas sin la existencia de una

recompensa extrínseca o premio. Al cabo de dos semanas, los monos eran capaces de resolver los rompecabezas a una velocidad muy alta: habían adquirido un **alto nivel de competencia a través de su curiosidad**. Más tarde, Edward Deci (un famoso psicólogo especializado en el campo de la motivación) demostraría que este comportamiento se traslada de forma análoga en los humanos y que **una parte importante de la motivación de las personas, reside en el mero placer de aprender y descubrir o hacer algo por los demás**.

Además de ello, se descubrió que si se usan recompensas extrínsecas (en especial premios económicos) en trabajos susceptibles de generar motivación intrínseca, no sólo la recompensa puede resultar inútil para alcanzar el objetivo deseado, sino que además se lleva por delante esa motivación tan particular y poderosa.

Pensemos por ejemplo en un científico. Este trabajo cuenta con un alto componente vocacional ya que el mero hecho de investigar, es una recompensa en sí para el trabajador. Si queremos mejorar sus resultados a través de una retribución variable, su foco podría estrecharse tanto que se perdiese el aliciente de probar, crear o innovar. Para llevar a cabo estas actividades se requiere un foco mental muy amplio, y no uno ligado a un KPI. Mejorar el entorno de trabajo, o invertir en el desarrollo de un equipo sano puede ser una inversión mucho más rentable que poner una zanahoria en este caso. Por desgracia, no todos los puestos de trabajo cuentan con esta capacidad de generar vocación, pero en la economía del conocimiento, cada vez tendremos que gestionar más colectivos con estas características.

RECONOCIMIENTO]

El reconocimiento posiblemente sea uno de los elementos más desaprovechados y más difíciles de gestionar de todos. Todos hemos oído lo importante que es sentirse reconocido, el valor de un "buen trabajo" dicho por un responsable a su colaborador o la historia de algún compañero que alguna vez ganó algún premio como reconocimiento y que recordará toda su carrera. Pero las medidas de reconocimiento, al igual que ocurre con la retribución variable, pueden generar efectos adversos. Ocurre cuando no analizamos lo suficiente qué comportamientos estamos buscando reforzar o modificar con las medidas o cuando no se tiene en cuenta suficientemente el perfil personal y profesional del receptor de tal reconocimiento.

Así, en determinados colectivos de naturaleza poco competitiva puede darse el caso de que **un premio al mejor empleado** genere más recelo que alegrías debido al principio de "generar un ganador es generar muchos perdedores". Sin embargo, este mismo premio aplicado a un área comercial con una cultura particularmente competitiva puede ser algo que se demande activamente y que sirva como una potente palanca de motivación. Como vemos, el potencial de la herramienta no reside sólo en su diseño, sino en **aplicarla en circunstancias que generen el comportamiento que esperamos**.

Estos conceptos, se trasladan de forma similar al resto de elementos de la Recompensa Total que no hemos analizado en este artículo, como el equilibrio entre vida profesional y personal, el desarrollo y oportunidades de carrera o los beneficios sociales.



En cualquier caso, el reto que tenemos por delante no es tanto el de descubrir herramientas o mecanismos de recompensa para atraer, motivar, comprometer y retener, sino el desarrollar de manera más profunda los criterios para saber en qué circunstancias, sobre qué perfiles, y con qué orientación podemos utilizarlas para influir de forma notable en el comportamiento de los profesionales y, por tanto, en los resultados de nuestras empresas.]