

RETRIBUCIÓN

En ocasiones, las organizaciones destinan numerosos esfuerzos y costes al funcionamiento de distintos sistemas retributivos que no consiguen cumplir los objetivos para los que fueron creados y que además generan cierto malestar. Tal y como explican los expertos de PeopleMatters, un programa de retribución variable que enfoca, alinea, motiva y refuerza a conseguir resultados que solo tienen en cuenta el corto plazo, que no miran por la sostenibilidad del negocio o que no tienen en cuenta la estrategia organizativa, no funcionará e irá en contra de los intereses de la compañía y de la sociedad. En este panorama hay que tener muy en cuenta los programas de reconocimiento y sus numerosas posibilidades, el artículo profundiza en cómo se diseñan y qué aspectos hay que tener en cuenta para que sean todo un éxito.

Reconocimiento al alza

Retribución variable bajo lupa

ITZIAR USANDIZAGA, Senior Manager PeopleMatters

SILVIA PAREJA, Manager PeopleMatters

Muchas organizaciones llevan muchos años utilizando la retribución variable como elemento de su política de recompensa. Las malas prácticas y la deriva en la obtención (casi automática de las cuantías asociadas a este elemento, han hecho que de forma creciente se estén replanteando, bien por imposición legal, bien por un mayor escrutinio de los grupos de interés, su utilidad y su alineamiento real con las necesidades del negocio. Un sistema de retribución variable, sea cual sea su forma, bien planteado, proporciona foco, alineamiento, motivación y refuerzo¹:

- Foco porque comunica lo verdaderamente importante para la organización a los empleados elegibles.
- Alineamiento porque concentra en la misma dirección los intereses de la organización con los de los empleados elegibles.
- Motivación porque concede a los empleados elegibles la posibilidad de lograr una recompensa extra si alcanzan los objetivos comprometidos. No debe olvidarse que la retribución variable debe plantearse como la posibilidad de ganancia por el trabajo que se realiza más allá de lo que se espera del empleado tal y como está descrito en su descripción del puesto. Para retribuir esto, ya se cuenta con la retribución fija.
- Refuerzo porque reconoce los resultados obtenidos y así proporciona refuerzo positivo.

Lo perverso de la recompensa (ya sea retribución fija, variable, beneficios ...) es que funciona. Por lo tanto, un programa de retribución variable que enfoca, alinea, motiva y refuerza a conseguir resultados que solo tienen en cuenta el corto plazo, que no miran por la sostenibilidad del negocio, que no tienen en cuenta la estrategia organizativa, o que promueven la actuación de nuestros directivos o empleados de forma contraria a nuestros valores, finalmente termina pagando por resultados contrarios a los intereses de los accionistas, y en última instancia, por los de la sociedad en su conjunto.

Por todo ello, se percibe una inquietud creciente en el mercado en relación con la idoneidad de sus sistemas de retribución variable: bien porque existe un deber mayor de transparencia (y que por lo tanto obliga a la coherencia), bien porque en ocasiones se constata que se están retribuyendo conductas o resultados que no necesariamente conducen a un mayor éxito organizativo.

Se percibe una inquietud creciente en el mercado en relación con la idoneidad de sus sistemas de retribución variable: bien porque existe un deber mayor de transparencia (y que por lo tanto obliga a la coherencia), bien porque en ocasiones se constata que se están retribuyendo conductas o resultados que no necesariamente conducen a un mayor éxito organizativo •

En el concepto de recompensa total, hay otros elementos que complementan a los aspectos puramente retributivos, y que también tienen un alto impacto en la motivación de las personas. Estamos hablando del reconocimiento.

Diversos estudios demuestran que el reconocimiento motiva a los empleados a mejorar su desempeño, reduce la rotación voluntaria y ayuda a mantener el talento, y mejora la productividad y el servicio al cliente².

Un buen reconocimiento debería reforzar, consolidar y promover lo que los empleados ya están haciendo bien, ofreciendo modelos de éxito para otros: se trataría de marcar la diferencia destacando comportamientos o actitudes alineados con la Cultura y Valores de la organización, y reforzando una cultura de agradecimiento y el desarrollo de un entorno de trabajo positivo, fomentando la involucración, la satisfacción y el orgullo de pertenencia (en un entorno laboral de cada vez mayor escasez de talento).

Pueden establecerse sistemas de reconocimiento que requieran menos infraestructura, pero muy válidos igualmente, como la generación de una cultura de dar las gracias en el día a día por parte de los mandos a sus colaboradores, o sistemas más estructurados que reconozcan públicamente a los empleados por la demostración de comportamientos objetivo que sirva de ejemplo a otros.

En cualquier caso, en su diseño se debería trabajar en la definición de los siguientes elementos clave:



RETRIBUCIÓN

- Comportamientos para reconocer o premiar: comportamientos deseados, contribuciones especiales, énfasis en esfuerzo, resultados ...
- Grado de formalidad del programa: en el día a día, durante el año, espontáneos, nominaciones, comités de valoración...
- Quién es elegible para el reconocimiento: algún departamento, equipos, individuos, toda la organización...
- Con qué frecuencia podrán otorgarse: cada vez que se produzcan, mensualmente, anualmente, límite de veces que una persona puede ser reconocida...
- Quién puede reconocer: ascendente, descendente, entre pares...
- Tipo de reconocimiento: sin dotación económica (certificado, placa, merchandising...), con dotación económica (tarjetas regalo, viajes...)
- Tecnología asociada: ERP, app...

Diversos estudios demuestran que el reconocimiento motiva a los empleados a mejorar su desempeño, reduce la rotación voluntaria y ayuda a mantener el talento, y mejora la productividad y el servicio al cliente •

Además de estos elementos nucleares, deben tenerse en cuenta una serie de aspectos que ayudarán a que nuestro programa de reconocimiento sea un éxito, tales como:

- **Ser creativo y evolucionar en el tiempo.** Para ello, habrá que medir los resultados de los programas, e ir ajustándolos a las realidades cambiantes de la Organización.
- **Buscar el *feedback* continuo de los empleados.** Estos sistemas se diseñan y se ponen en marcha por y para los empleados. ¡Preguntemos y escuchémoslos!
- **Apoyarnos en la tecnología:** si el presupuesto nos lo permite, apoyarnos en la tecnología y de esta forma hacer público el reconocimiento, en un entorno social, que además nos aporte seguimiento y trazabilidad, siempre será una buena opción.
- **Comunicar, comunicar, comunicar:** como en casi todas las facetas de la vida, la comunicación será vital. No solo en el lanzamiento del programa, sino durante toda su duración. Se debería comunicar regularmente la existencia del programa y sus beneficios, de tal forma que los managers utilicen de una forma eficaz y positiva este tipo de herramientas de motivación y retención.
- **Liderazgo:** este tipo de programas deben ser un reflejo de la cultura de la Compañía, por lo que deben permitir a los líderes reforzar esos valores bajo unas bases reguladas y claras.
- **Reconocer frecuentemente.** Un reconocimiento pequeño y frecuente es más eficaz que uno mayor pero menos frecuente.
- **Celebrar.** Dar cabida y oportunidad a todos los empleados, sin generar competitividad (mal entendida), ni perdedores. Celebrar los éxitos con los compañeros fomenta sentimiento de pertenencia al grupo.

En muchas ocasiones estamos destinando recursos a sistemas retributivos que no logran los objetivos para los que fueron creados, y que generan más malestar o sensación de derecho adquirido que refuerzo positivo a la generación de valor y al buen hacer de nuestras personas. Los programas de reconocimiento son una herramienta muy útil y muy potente a la hora de motivar y enfocar, y probablemente mucho menos costosos. Seamos creativos y empecemos a reconocer, agradecer y celebrar.]