



Comunicación de la recompensa

Un reto que dará que hablar

Sin duda la comunicación debe ser un aspecto fundamental y prioritario para el buen funcionamiento de cualquier organización. Más aún, si se trata de comunicar al empleado todos los aspectos relacionados con su recompensa. A pesar de los avances en este ámbito y del aumento de la transparencia, las compañías siguen teniendo multitud de dudas sobre cómo abordar algo que se ha convertido en todo un reto.

Desde PeopleMatters recomiendan reflexionar sobre el objetivo de la comunicación, y contemplarlo además desde dos perspectivas: la del empleado y la del empleador. Sin olvidar que la práctica debe tener muy en cuenta la cultura de la organización, y por supuesto, ser honesta y comprensible.

VICTORIA GISMERA, Directora de PeopleMatters

La decisión sobre comunicar, sobre cómo comunicar y sobre cuánto comunicar debe tener muy en cuenta la cultura de la organización, la práctica interna de la organización y adecuarse a su realidad, persiguiendo al mismo tiempo que ésta sea honesta, completa, comprensible y relevante .

La comunicación es como esas asignaturas "marías" de la Universidad de las que sabíamos que había que estudiar, que eran importantes para conseguir finalmente el título, pero para las que nunca teníamos tiempo, las relegábamos a la última posición de la lista de las cosas para hacer, y claro, nunca llegaba el momento para atender. O peor aún, no les dábamos la misma importancia que a las otras, las considerábamos "de relleno". La mayoría de los empresarios, líderes, gestores de equipos, responsables de recursos humanos, sabemos de la importancia de la comunicación, de la información, de cómo esta herramienta de la palabra y el conocimiento puede influir en otros y conseguir que un fantástico producto, proyecto o iniciativa puede convertirse en un total éxito o perder toda su fuerza, dependiendo de la comunicación que hagamos.

Porque comunicar según la RAE es "hacer a una persona partícipe de lo que se tiene", "descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo", "conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito", "transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor", "consultar con otros un asunto, tomando su parecer". Con un sentido figurado puede significar "establecer medios de acceso", "extenderse, propagarse". Y ya más en desuso, pero también válido, "comulgar".

Y siendo tan obvio, tan claro, tan lógico, tan útil... ¿por qué en muchas organizaciones es uno de los ítems peor valorados, por qué a veces nos da miedo? No vamos a decir que comunicar es fácil, al menos no lo es comunicar bien. Como para la mayoría de nuestras actuaciones, la preparación de la materia, el análisis de la situación, el conocimiento del otro, la elección del momento, son claves.

Quizá uno de los mensajes más importantes para un empleado es el relacionado con su recompensa, con cómo es retribuido por el trabajo que desempeña en la organización. Y así, los profesionales de compensación saben

que la retribución puede ser tanto una fuente de motivación como de satisfacción, o todo lo contrario. Por ello, es importante comunicar efectivamente para ayudar a los empleados y a la Dirección a conocer, y sobre todo, entender el razonamiento detrás de la compensación. Sin embargo, sigue siendo un gran reto que genera muchas dudas: ¿debemos ser transparentes?, ¿hasta dónde debemos contar?, ¿es positivo informar sobre lo que ofrecemos?, ¿es una práctica común?, ¿cómo lo hacen los demás?

La decisión sobre comunicar, sobre cómo comunicar y sobre cuánto comunicar debe tener muy en cuenta la cultura de la organización, la práctica interna de la organización y adecuarse a su realidad, persiguiendo al mismo tiempo que ésta sea honesta, completa, comprensible y relevante. Y si decimos que somos transparentes, entonces estamos comprometidos con la libre circulación de información, desde arriba hacia abajo y hacia los lados.

Independientemente del nivel de transparencia que una empresa decida que es mejor, hay algunas cuestiones que nos pueden ayudar a acertar con el qué y cómo informar, cómo explicar a nuestros equipos la realidad de la recompensa.

En este sentido, antes de nada, es muy recomendable reflexionar sobre el objetivo de la comunicación, y éste debe contemplarse desde dos perspectivas; desde la perspectiva del empleado y desde la perspectiva del empleador.

Desde lo que se espera que obtenga el empleado, la comunicación debería:

- Proporcionar conocimiento y herramientas. Ofrecer a los participantes información clara que ayude a entender el programa y así poder tomar sus decisiones.
- Proporcionar información oportuna. Proveer la información que necesitan los empleados, en el momento que lo necesitan, para que

sepan qué acciones específicas deben llevar a cabo y cuándo las deben llevar a cabo. Los mensajes deben ser muy claros y concisos.

- Clarificar las expectativas sobre los programas de compensación. Explicar qué es y qué abarca, y qué no. La compensación afecta a cada empleado de una manera muy personal. Influye significativamente en cómo se siente el empleado respecto a la organización, incluyendo su nivel de compromiso y de involucración. También impacta directamente en su calidad de vida y en la habilidad de satisfacer obligaciones económicas personales.

- Mejorar el ambiente emocional, al incrementar la satisfacción laboral y la moral, disminuir el estrés/ansiedad en caso de cambios y demostrar la atención al empleado.
- Reforzar la decisión de quedarse, de formar parte de la empresa.

Desde lo que espera obtener el empleador, la comunicación de la recompensa debería perseguir:

- Reforzar la filosofía, la cultura y los valores de la organización.
- Ayudar a alcanzar los objetivos del programa compensación.
- Reducir el ratio de consultas aclarando dudas o interpretaciones.
- Mejorar la capacidad de respuesta y entendimiento de las necesidades y expectativas de los empleados.
- Cambiar las actitudes y comportamientos de los empleados, trabajando la mentalidad de privilegios o derechos adquiridos, incrementando el reconocimiento y el sentido de justicia y objetividad.
- Reforzar la confianza del empleado.
- Mejorar la productividad.

Además, asegúrese de contar con el apoyo, la formación y el entendimiento de la Dirección y los responsables de equipos, de que su mensaje a través de la organización sea consistente y de que todos están alineados con la estrategia de comunicación de tal forma que un uso distinto de la información no reste sentido de justicia o integridad al proceso.

Una adecuada estrategia de compensación bien informada facilita que los empleados puedan ver y entender la relación entre su contribución y desempeño, el éxito de la compañía y su recompensa. Y cuanto más y mejor entiendan cómo funcionan los programas y cómo su comportamiento impacta en su recompensa, más motivados, comprometidos y satisfechos estarán.]



Por estas razones, es importante que las comunicaciones relacionadas con el salario sean a tiempo y tan precisas como sea posible.

- Incrementar la concienciación y la apreciación de los programas de compensación potenciando la sensación de valor del paquete retributivo como respuesta a nuestras necesidades e incluso en comparación con el mercado.

Una adecuada estrategia de compensación bien informada facilita que los empleados puedan ver y entender la relación entre su contribución y desempeño, el éxito de la compañía y su recompensa •