

## EDITORIAL



Philippe Delespesse

*La gamificación: una metodología ideal para afrontar los grandes desafíos de Recursos Humanos*

# RRHHDigital

El primer periódico online de Recursos Humanos

[PORTADA](#) [SECCIONES](#) [EDITORIAL](#) [ENTREVISTA](#) [SE RUMOREA](#) [DIRECTORIO RRHH](#) [FORMACIÓN EN RRHH](#) [EMPLEO](#)

[VOLVER](#)

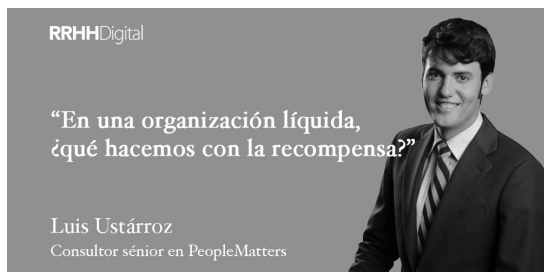
TAMAÑO DE LA LETRA

Editorial

Luis Ustárroz, consultor sénior en PeopleMatters

## En una organización líquida, ¿qué hacemos con la recompensa?

POR [Luis Ustárroz, consultor sénior en PeopleMatters](#), 00:01 - 04 de Octubre del 2019



Cada vez más compañías deciden liquidar su organización, liquidar, no en sentido de saldar o eliminar un negocio, sino en el sentido de hacer líquidas y fluidas sus estructuras y procesos. Una organización líquida es aquella que es capaz de adaptar al contexto del mercado sus estructuras, procesos y puestos de forma flexible y ágil fomentando la cooperación interna y reconociendo la diversidad de tipos de contribución. El éxito de las organizaciones líquidas reside en lograr adaptarse al contexto del mercado de forma natural, instintiva y rápida.

Ahora bien, esta liquidez, que puede sonar tan atractiva desde el punto de vista de negocio (innovación, adaptación, cooperación, etc.) seguro que pone en alerta a más de un profesional de la recompensa que, con toda seguridad, será capaz de enumerar sin esfuerzo un listado de veinte problemas a los que debe enfrentarse desde el punto de vista de su función. Este profesional seguramente se pregunte tensionado algunas dudas ¿cómo podemos pagar si hay cambios continuos en la jerarquía? ¿cómo valoramos la contribución de los puestos si cambian constantemente? ¿qué hacemos con las estructuras salariales? ¿y la retribución variable? ¿cómo soportaremos semejante carga administrativa y de gestión?

Para poder dar respuesta a estas preguntas, los profesionales de la recompensa debemos enfrentar una serie de retos, de los cuales queremos destacar tres:

El primero de ellos es superar la visión administrativa de la recompensa. Si nos remontamos a los orígenes de la gestión retributiva veremos que la recompensa es un proceso que tiene su origen en el pago del salario. Se trata de un proceso muy pautado, repetitivo en el tiempo y prácticamente inalterable. Poco se puede innovar en el hecho de pagar de forma semanal o mensual el salario a cada empleado. Aún hoy, muchas organizaciones siguen manteniendo este concepto de la recompensa. Esta visión no permite asumir nuevos paradigmas o plantearse cambios. Como profesionales de recompensa debemos ser capaces de ver más allá y comprender que somos responsables de una función que, no solo debe evolucionar, sino que también puede ser innovadora cuando así lo requiera el negocio.

El segundo reto que nos encontramos consiste en saber responder a las necesidades del negocio. Un buen profesional de la recompensa debe conocer bien su compañía, saber qué modelo de negocio tiene y en qué ciclo se encuentra, entender cómo se obtienen los ingresos,

saber quiénes son los clientes y qué necesitan, qué perfiles son clave en la organización y qué fortalezas o riesgos existen. Todos estos puntos son importantes para tomar decisiones retributivas alineadas con el negocio. Es posible que nuestra organización requiera incrementar la agilidad y desarrollar modelos organizativos líquidos o, por el contrario, quizá requiera mantener una jerarquía tradicional con líneas de reporte claras y fijas. Incluso, podemos encontrarnos con organizaciones que requieran dos velocidades diferenciadas, donde una parte de la organización necesite moverse rápido, ser ágil y flexible, mientras que otra parte siga un ritmo de cambio más lento o se mantenga inmóvil y estructurada. Ante todas estas situaciones debemos ser capaces de identificar en qué momento nos encontramos, qué necesita el negocio y qué soluciones podemos ofrecerles.

El tercer reto consiste en dominar todos los elementos retributivos y herramientas a nuestra disposición para poder adaptarlos a las necesidades de las organizaciones líquidas en caso de que sea necesario. Veamos algunos de estos elementos:

- La **retribución fija**, históricamente, ha sido gestionada dentro del marco de la política retributiva (estructura salarial o bandas) o convenio colectivo que marcan los límites máximos y mínimos del salario de cada puesto en función de su contribución. Además, el proceso suele seguir un ciclo anual donde se revisan los salarios y se producen incrementos. Este marco tan estructurado debe adaptarse a la organización líquida y debemos estar preparados para reconocer desde un punto de vista retributivo que hay puestos que pueden cambiar de contribución en un mismo año (diferentes responsabilidades, objetivos y misiones). Deberemos saber cómo recompensar a aquellas personas que desempeñan varios roles diferentes de forma simultánea, por ejemplo, una persona que es jefe de equipo, por un lado, y además es contribuidor especialista en un proyecto determinado. En este sentido, la retribución fija deberá asignarse no solo en función de la banda salarial sino también conforme a la contribución individual que tiene la persona en los distintos roles que desempeña.
- La **retribución variable** es aquella que premia el cumplimiento de objetivos previamente establecidos. Este tipo de retribución se diseña atendiendo al tipo de contribución de cada puesto. Las cuantías de pago, la fijación de objetivos y los tramos de consecución dependerá del tipo de responsabilidad y misión que tenga cada puesto. En el caso de las organizaciones líquidas, no solo deberá atenderse a la responsabilidad del puesto, también tendremos que considerar múltiples responsabilidades que asume una misma persona, el tiempo dedicado a cada una de ellas y el variable correspondiente asignado a cada situación.
- **Beneficios**. Hasta el día de hoy, una práctica común ha sido asignar un paquete de beneficios diferente por nivel organizativo. Por ejemplo, asignar coche de empresa únicamente para directores u ofrecer un seguro de vida para los miembros del Comité de Dirección. Esta práctica no resulta adecuada cuando en una organización líquida las jerarquías organizativas no están tan definidas. En este sentido, debemos ser capaces de personalizar los beneficios, trasladando la capacidad de decidir a los propios empleados en función de sus necesidades dentro de unas bolsas establecidas.

En definitiva, el objetivo principal de la organización líquida consiste en agilizar las estructuras, los procesos, y los puestos para aumentar la rapidez de respuesta. Este objetivo debe aplicar también en la recompensa. Flexibilicemos los procesos de recompensa y agilicemos la toma de decisiones. Si logramos enfrentar los retos mencionados y conseguimos utilizar todas las herramientas disponibles en nuestra mano seremos capaces de acompañar al negocio en el proceso de transición hacia la liquidez. Liquidemos también nuestra recompensa, liquidar, no en sentido de pagar, sino en el sentido de hacerla líquida, ágil, flexible y fluida.

\*Si te ha resultado interesante este artículo, te animamos a seguirnos en [TWITTER](#) y a suscribirte a nuestra [NEWSLETTER DIARIA](#).