

UNA NUEVA ERA PARA LA RETRIBUCIÓN

LAS ORGANIZACIONES SE ENFRENTAN AL DESAFÍO DE GENERAR OPORTUNIDADES PARA QUE LOS INDIVIDUOS SE SIENTAN VALORADOS POR SUS CONTRIBUCIONES. LOS SISTEMAS RETRIBUTIVOS JUEGAN UN PAPEL FUNDAMENTAL EN ESTE CAMPO.

SUSANA MARCOS. SOCIO DE PEOPLEMATTERS.

A lo largo de la historia de la gestión del capital humano en las organizaciones, se han atravesado diversas etapas que han ido desde lo puramente administrativo hasta una visión estratégica al servicio del negocio y la cultura organizativa. Esta misma evolución en el enfoque es la que ha ido transformando la gestión de la compensación desde la pura administración del coste de sueldos y salarios hacia una concepción como herramienta estratégica que ha de servir tanto las necesidades de las organizaciones como de sus empleados, a partir de una ecuación de ganar-ganar cada vez más compleja y amplia.

Sin embargo, muchos de los temas que aún hoy se debaten se han ido probando y revisando durante los últimos 100 años. De hecho, ya a finales del siglo XIX, W.C. Procter, co-fundador de Procter&Gamble, hablaba de la importancia de la participación de los empleados en el capital, las vacaciones pagadas, las pensiones y la seguridad en el empleo como motores de la eficiencia y la lealtad. Por su parte, D. Bloomfield publicó un manual sobre incentivos para gru-

pos “especiales” como directivos, fuerzas de venta o administrativos en 1923. Asimismo, el presidente Roosevelt pedía en 1939 limitar los salarios de los directivos y hacerlos públicos en las empresas cotizadas, mientras que General Motors incentivaba el trabajo en equipo y la participación en los beneficios en los años cincuenta.

EL CONCEPTO DE COMPENSACIÓN

La primera edición del manual de compensación de D. Belcher, publicada en mediados de los años cincuenta, trata ya la valoración de puestos, las encuestas salariales de mercado, los beneficios sociales y el control del coste.

Entre los años ochenta y noventa emerge un “nuevo contrato” que se caracteriza por el siguiente cambio de enfoque:

- ▶ Del empleo de por vida a la empleabilidad.
- ▶ De los empleados “fijos” a los empleados del negocio principal y subcontratados.
- ▶ De los salarios basados en la antigüedad y el mérito a un mayor énfasis en el desempeño.

▶ Del “café para todos” a los “trajes a medida”.

Por tanto, el concepto de “compensación” se ha transformado en el de “retribución y recompensa”, como propuesta de valor global e integrada de elementos que, en su conjunto, atraen, motivan y fidelizan a los empleados, especialmente, a los mejores.

UN NUEVO ENFOQUE DE LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

Con la llegada del siglo XXI, la retribución continúa siendo una parte crítica de la relación empresa-empleado, pero la toma de decisiones sobre la misma es mucho más estratégica ahora de lo que lo era al inicio del siglo XX. Hoy día, se intenta que estas decisiones estén alineadas, que ofrezcan soporte a la estrategia y al propósito del negocio, que respondan ante el entorno laboral que circunda a la organización y que satisfagan el modo de entender la vida de los empleados.

La historia proporciona muchos ejemplos fascinantes sobre el uso y el abuso de esta herramienta y de cómo puede emplearse como soporte del negocio. Sin embargo, la

EL TALENTO Y LAS RETRIBUCIONES “A LA CARTA”

En algunos mercados laborales, la perspectiva ha cambiado y ha pasado de “demandante de empleo” a “oferente de talento”. Las consecuencias de este cambio serán las siguientes:

- ▶ El profesional o candidato tendrá un mayor peso a la hora de decir trabajar en una organización y pondrá sobre la mesa su carta de condiciones.
- ▶ Las empresas deberán determinar la posición competitiva que deseen mantener en términos de coste total de la retribución, pero tendrán que estar abiertas a ofrecer elementos muy diversos y quizá a combinarlos “a la carta”.

conclusión más importante probablemente es que tampoco en el mundo de la retribución existe una receta universalmente aplicable, que las modas impuestas por supuestos “gurús” no tienen sentido por sí mismas, que cada empresa puede desarrollar una ventaja competitiva diferencial incluso a través de la forma en la que recompensa a sus empleados. A medida que el nuevo milenio avanza, se observa que las prácticas de retribución y recompensa se van ajustando según la influencia de la oferta y la demanda del mercado laboral, así como de una masa ilustrada de empleados cuyos intereses incluyen tanto el entorno de trabajo y las oportunidades de aprendizaje como el salario y los beneficios. Muchos trabajadores apuestan por ellos mismos, así como por sus empresarios, mediante la adopción de fórmulas retributivas vinculadas a su contribución al negocio medida de una manera u otra. Se ven a sí mismos como verdaderos “empresarios autónomos” a medida que desarrollan competencias y se enfrentan a nuevos retos, tanto si están en una gran corporación como en una pequeña empresa.

Por ello, las estrategias y sistemas de retribución y recompensa ya no pueden consistir únicamente en “una forma de pagar” sino que deben ser capaces de atender y satisfacer nuevas necesidades y entornos. He aquí algunos de estos condicionantes.

EL TRABAJO COMO UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PERSONAL. El talento se desplaza con mucha rapidez a medida que los trabajadores se sienten atraídos por mayores retos y, como consecuencia, comienzan a desarrollar una existencia, en cierto modo, “nómada”. La oportunidad de desarrollar sus capacidades (no necesariamente subir en la escala organizativa) normalmente es más atractiva que unos ingresos económicos inmediatos. Las empresas deben reconocer este hecho y considerar que sus empleados serán activos de las mismas mientras ocupen sus puestos, pero que serán productos altamente comercializables cuando decidan (o se vean forzados a) moverse.

EL CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA. También estamos asistiendo a un fenómeno paradójico que debemos tener en cuenta desde la perspectiva de la retribución y es que cada vez hay más personas que trabajan en pequeñas y medianas

empresas. Muchas de ellas se nutren de la salida de profesionales de procesos de fusión o adquisición, y ofrecen paquetes retributivos que compiten con las de origen. Tienen la capacidad de retocar sus sistemas retributivos con rapidez para adaptarse a los mercados de talentos en los que reclutan. Pueden ofertar altos niveles de crecimiento personal, participación en el capital de la empresa y estilos de vida per-

LA IMPORTANCIA DEL ESTILO DE VIDA PERSONAL. La gran masa de trabajadores actual ha experimentado o ha visto en sus padres o en sus colegas los efectos de la reducción del empleo y del paro. La consecuencia ha sido una disminución en la confianza y la fidelidad hacia sus empresarios. Han aprendido que sus necesidades personales deben anteponerse y están cada vez más dispuestos a dedicar su tiempo y es-

LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA RETRIBUCIÓN ES AHORA MUCHO MÁS ESTRATÉGICA DE LO QUE LO ERA AL INICIO DEL SIGLO XX

sonal-profesional flexibles. Las grandes organizaciones están empezando a estudiar esta flexibilidad en sus prácticas para ser percibidas como “lugares preferidos para trabajar” en el mercado del talento crítico.

fuerzo a aquellas empresas que les garanticen un adecuado balance entre su vida personal y su vida profesional. Cuestiones como un horario flexible, trabajos compartidos, bajas maternales/paternales, guarderías de empresa, tiempo libre en gene-



ral, etc. están creciendo en importancia como moneda de cambio a la hora de seleccionar un trabajo u otro.

LAGLOBALIDADDELAOFERTAYLADEMANDA.

La inmigración y la expatriación forman parte de la vida de las empresas de una manera ya sustantiva. Aunque las consecuencias de unos y otros flujos sean diferentes, lo cierto es que implica tener que pensar en filosofías y estrategias de retribución sobre una base de internacionalidad. Mover trabajadores hacia otros países es un reto al que, en España, apenas se ha empezado a responder con eficiencia y con poco más que acuerdos individuales. Reclutar allí donde haya mejor oferta es una de las ventajas que algunas empresas ya han descubierto para atender a su demanda a un coste competitivo, pero habitualmente descuidan la importancia de ser fiel a su filosofía de recompensa como medio para conseguir objetivos de negocio o la consolidación de una determinada cultura empresarial.

SEGMENTACIÓN Y DIVERSIDAD. El efecto de la curva demográfica y su inexorable reconocimiento de la escasez de trabajadores ahora y en el futuro, hace caer en la cuenta de que las empresas deberán estudiar con cautela su mercado laboral y descubrir que no es único. Tendrán que competir por atraer a los más jóvenes (pocos si

LAS PRÁCTICAS DE RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA SE VAN AJUSTANDO SEGÚN LA INFLUENCIA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL MERCADO LABORAL

consideramos el número de nacimientos), por retener a los mayores y experimentados (que se jubilarán en masa como efecto del *baby-boom*), por fidelizar a aquellos con las competencias técnicas más desarrolladas, por atender las diferencias de necesidades y expectativas de las distintas etnias, géneros, orígenes, etc. La presión por conservar la equidad interna de los salarios será muy alta y será necesario mantener un difícil equilibrio entre puesto, persona y mercado. Por ello, es muy probable que hasta las encuestas salariales por puesto que existen en la actualidad se tengan que ir transformando en predicciones de oferta y demanda por mercados, aderezadas con estadísticas de compensación.

LA OFERTA A LA MEDIDA. El nuevo modelo de compensación incluye, no sólo un salario fijo, unos incentivos monetarios y unos beneficios, sino también incentivos de desarrollo y balance tiempo laboral-tiempo personal. El cambio de perspectiva de “demandante de empleo” a “oferente de talento” en algunos mercados laborales, inclinará el peso de la decisión de trabajar para una organización hacia el profesional/candidato, quien pondrá sobre la me-

sa su carta de condiciones. Las empresas determinarán la posición competitiva que deseen mantener en términos de coste total de la retribución, pero tendrán que estar abiertas a ofrecer elementos muy diversos y quizá a combinarlos “a la carta”.

Algunos autores, incluso, prevén que las relaciones contractuales se basarán en una actualización de condiciones continua que responda a intereses mutuos, intereses que variarán según proyectos concretos y en tiempos reducidos. Esto supondrá un cambio muy profundo de mentalidad para todos aquellos que sean responsables de la gestión de personas y equipos.

RETRIBUCIÓN FIJA. En el actual entorno de baja inflación, las empresas que quieren discriminar positivamente a sus mejores empleados adoptan estructuras salariales de bandas anchas (*broadbanding*), donde la posibilidad de incrementar los ingresos es muy alta en la medida en que se demuestra un mayor desarrollo profesional aun en el ejercicio de mismo nivel de responsabilidad. En este tipo de enfoque se trata de evitar las políticas de “café para todos”, puesto que proporcionan una herramienta para que sea posible promover una cultura de reconocimiento y refuerzo de la contribución al negocio, del desarrollo profesional frente a la simple promoción y de la discriminación del valor que aportan las personas frente a la jerarquía por el título del puesto. En definitiva, cuando hay poco para repartir, una vía que ayude a dar más a los que más contribuyan.

RETRIBUCIÓN VARIABLE. Si se tiene en cuenta el perfil y las expectativas del trabajador del nuevo siglo, no es de extrañar que el cambio cultural desde las organizaciones autocráticas hacia los sistemas de gestión participativos, lleve aparejado la necesidad de utilizar sistemas de retribución que comuniquen las prioridades del negocio y refuercen comportamientos como la mejora continua o el trabajo en equipo, críticos para un entorno altamente competitivo. Un empleado emprendedor, con mayor capacidad y actitud hacia la asunción de riesgos, está abierto a sistemas en los que la garantía de ganar más es-



tá unida a la capacidad de generar valor individual y colectivo, y a tener participación en el éxito financiero de la empresa (lo cual coincide con el deseo del empresario de apalancar su propio riesgo e invertir en el desarrollo del negocio).

Por ello, un número muy significativo de empresas de todos los tamaños y sectores están trabajando en la definición e implantación de sistemas de retribución variable vinculados a resultados (a corto y a medio plazo), que ya no sólo están destinados a la dirección o a las fuerzas de venta, sino a todos los niveles organizativos y a todas las funciones.

Otro aspecto que merece la pena mencionar es que la turbulencia del entorno y la rapidez de los cambios que vivimos, requiere que dispongamos de programas de recompensa que apoyen la situación en cada momento. Por ello, vemos que una tendencia clara consiste en desarrollar la capacidad para poner en marcha programas de bonos puntuales (para reforzar un esfuerzo coyuntural pero crítico para la empresa), incentivos de equipo de proyecto (para asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de proyectos estratégicos de larga duración, por ejemplo), planes de reconocimiento (para reforzar conductas y cambios culturales, a bajo coste), etc.

COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN. Nada de lo anterior sería manejable si no se atiende a un principio básico: lo que no se conoce, no se aprecia. Si no se transmite el valor de la oferta de la empresa, si no se escuchan las necesidades y expectativas de los empleados, si no se intercambia información con el mercado, si no se hacen públicas las reglas del juego para ganar, se estará reduciendo a la nada el poder de atracción, fidelización y motivación que tienen los programas de recompensa. Por ello, las empresas están tratando de profesionalizar sus sistemas para poder así comprometerse públicamente al cumplimiento de las reglas establecidas para la retribución. La fuerza que adquiere de esta forma la inversión es incalculable.

CAMBIO DE ROL DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS Y COMPENSACIÓN. Este panorama lleva a la conclusión de que, hoy más que nunca, los profesionales de la gestión del capital humano, y en particular los dedicados a la gestión de la retribución y recompensa, deberán ser capaces de dar respuesta al modelo de



David Ulrich: sin abandonar su rol como experto administrativo, tendrán que actuar al mismo tiempo como socio estratégico, agente de cambio y defensor del empleado. De otro modo perderán una oportunidad histórica para demostrar su aportación de valor a una empresa y reducirán la capacidad de la misma para competir.

CONCLUSIÓN

En las organizaciones actuales, que enfrentan cambios profundos en su estrategia, estructura, mercado, localización, etc., se requiere un ajuste significativo en las formas en las que se intenta conseguir un éxito sostenido en el tiempo. Las organizaciones modernas están implantando programas y fórmulas que pretenden incrementar la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos productivos y desarrollar relaciones más intensas y duraderas con los clientes y consumidores. Buscan formas de reducir costes e incrementar la flexibilidad. Todo ello tiene un coste muy importante para la empresa, pero también para el trabajador. Por eso, es fundamental crear las condiciones adecuadas para que las personas tomen la iniciativa de hacer lo que se tiene que hacer para que aquello sea una realidad. ¿Cómo debemos dar a los empleados una recompensa significativa y atractiva que

esté en consonancia con el esfuerzo que la organización espera para llevar a cabo el cambio? Dado el impacto en la cuenta de resultados y de que hay muy pocas dudas sobre si la retribución influye o no sobre el comportamiento de las personas (simplemente, sí lo hace), entender sus mecanismos y aplicarlos en el beneficio mutuo de empresa y empleado se torna uno de los retos de nuestro tiempo. Los sistemas retributivos son eficaces cuando influyen positivamente sobre el comportamiento (es decir, no son ni un castigo ni un derecho adquirido), cuando producen consecuencias positivas ante una aportación, cuando el individuo recibe algo de valor para él que es consecuencia de algo que ha hecho bien y ha tenido resultados, cuando envían un claro mensaje sobre lo que es importante para la organización. El desafío para una organización en proceso de cambio (algo que deben afrontar todas para no morir) es crear múltiples oportunidades para que los individuos y los grupos puedan sentir que son valorados por sus contribuciones a lo que la organización necesita para tener éxito en el nuevo entorno. Ésta es la esencia de la colaboración, el compromiso y la involucración.

«Una nueva era para la retribución».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 16661 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial