

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Las políticas retributivas se enfrentan a un oxímoron: contención vs. compromiso. Las circunstancias obligan a limitar las expectativas salariales ante un ejercicio incierto que, sin embargo, es imprescindible afrontar con el esfuerzo individual y colectivo del lado de la empresa. Es hora de pensar en la compensación con perspectiva creativa, poniendo en valor conceptos como la transparencia, la flexibilidad y el reconocimiento.



2021, más allá de la retribución convencional

IRENE ARENSBURG, manager de PeopleMatters.
SUSANA MARCOS, CEO de PeopleMatters.

La llamada "nueva realidad" y las nuevas formas de trabajar asociadas a ésta han supuesto una evolución en la retribución y la recompensa. Según el Pulse de tendencias retributivas realizado por PeopleMatters, un tercio de las empresas entrevistadas están centradas en medidas de reducción de costes y congelación salarial.

¿Cómo lograr el compromiso, la satisfacción y motivación de los profesionales, tan necesarios en este momento de crisis y distancia social, sin las herramientas más tradicionales de retribución y recompensa? Si 2020 habrá supuesto un "laboratorio" de experimentación en la materia, el 2021 asentará nuevas fórmulas de recompensa total, acudiendo a elementos menos tangibles, tales como la equidad, la flexibilidad, la transparencia y el reconocimiento, yendo más allá de los clásicos esquemas de compensación.

EQUIDAD, MÁS ALLÁ DEL COMPLIANCE]

Un estudio llevado a cabo por el premio nobel de economía Daniel Kahneman y Angus Deaton, sobre cuánto dinero necesitaba un americano para ser feliz, llamó la atención del fundador de la empresa estadounidense Gravity Payments, Dan Price, en 2015. Tal fue el impacto causado por la investigación, que ese mismo año, el CEO anunció a los 120 empleados de la empresa que un sueldo base de 70.000\$ se establecería para todos por igual. Para hacerlo, el salario de Price tuvo que ser reducido en un 90%. Cinco años después, la empresa de procesamiento de tarjetas de crédito continúa creciendo y acumulando éxitos.

Aunque casos como el de Gravity son poco comunes, son una prueba de que la definición de "justicia" en recompensa está evolucionando. Si antes el peso estaba en ofrecer una retribución competitiva, acorde a mercado, ahora la balanza se inclina más hacia la equidad interna, teniendo en cuenta tanto variables organizativas relativas al propio trabajo (como el puesto o el desarrollo profesional) como variables sociales tales como género o edad, entre otras.

Una investigación llevada a cabo por Claudine Gartenber (Wharton management professor) sobre los efectos de la inequidad retributiva, concluyó que la percepción de ser retribuido por un mismo trabajo de forma distinta a otros compañeros tiene un impacto mucho más nocivo en el desempeño que obtener un salario por debajo de la media de mercado. Estudios como éste, junto con los movimientos sociales, están haciendo que la equidad, entendida como igual retribución para trabajos de igual valor, se esté convirtiendo en uno de los principales focos de atención en materia de retribución y recompensa. La aprobación, el pasado 13 de octubre del Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, es una prueba de ello.

Acciones que van más allá del compliance como investigar las inequidades, conocer los motivos de su existencia, llevar a cabo análisis de equidad salarial, establecer ajustes y monitorizar de forma constante para incorporar mejoras, resultan una prioridad para continuar avanzando en materia de igualdad, diversidad e inclusión.

FLEXIBILIDAD, MÁS ALLÁ DEL TELETRABAJO]

La pandemia no ha hecho más que acelerar una realidad que ya estaba muy latente: la

incorporación de la flexibilidad en la Propuesta de Valor al Empleado y en el paquete de recompensa total.

Se trata de una flexibilidad que va mucho más lejos del llamado "teletrabajo" o trabajo desde casa. Ésta responde a un modelo de smartflexibility, donde se establecen distintas fórmulas para distintos colectivos con el fin de encontrar el equilibrio entre las necesidades de la organización, de los clientes, de los equipos y de la vida personal de cada individuo. La posibilidad de trabajar solo cuatro días a la semana, de disfrutar de un año sabático, de trabajar desde cualquier oficina de la empresa, de organizar las pausas como a cada uno más le convenga e incluso trabajar desde cualquier lugar del mundo, son algunos ejemplos de tipologías de flexibilidad.

Si antes el peso estaba en ofrecer una retribución competitiva, acorde a mercado, ahora la balanza se inclina más hacia la equidad interna •

La incorporación de medidas de flexibilidad como un beneficio o una forma de recompensa están siendo utilizadas en las estrategias de atracción de talento como herramienta de respuesta a las llamadas "guerras por el talento", sobre todo de perfiles STEAM. Por otro lado, la demanda cada vez más creciente de equilibrio entre la vida personal y profesional a través de la conciliación también ha llevado a apostar por este tipo de iniciativas como parte del "salario emocional".

Existen diferentes formas de abordar la flexibilidad, cada empresa debe definir una estrategia distinta en función del grado de preparación y de aquello a lo que quiera dar respuesta. No obstante, resulta acertado aplicar una perspectiva holística, abordando todos los procesos de Recursos Humanos, incluido el de Retribución y Recompensa.

TRANSPARENCIA, MÁS ALLÁ DE "ESTA ES TU RETRIBUCIÓN"]

Abrir de par en par las puertas de una casa al mundo no es sencillo. Hay muy pocos casos de empresas que se hayan lanzado a publicar interna y externamente los salarios. La empresa para programar actualizaciones en redes sociales, Buffer, es uno de los pocos ejem-

plos de transparencia total existentes: en su página web se puede ver lo que ganan todos sus empleados (incluido el CEO) y cómo se ha calculado su compensación.

Un estudio llevado a cabo por WorldatWork, en 2020, "Pay transparency study", indagó en los niveles de transparencia vinculada a la retribución en las organizaciones. Los resultados mostraron que la estrategia de bandas salariales ("Aquí es donde está tu salario y hasta dónde puedes llegar"), seguida de la publicación de datos de mercado para determinar el salario ("Estos son los datos que han sido utilizados para determinar tu salario") son las iniciativas de transparencia más comunes. Solo un 1% de las empresas de la muestra del estudio contaban con la medida de efecto "wow" de "te cuento todo lo que quieres saber sobre el salario de todos".

La pandemia no ha hecho más que acelerar una realidad que ya estaba muy latente: la incorporación de la flexibilidad en la Propuesta de Valor al Empleado y en el paquete de recompensa total •



Aunque los ejemplos sean escasos, cada vez surgen más expectativas al respecto por parte de la sociedad, los empleados y la representación legal de los trabajadores. ¿Por qué mantener en "secreto" una estrategia de recompensa diferencial, ajustada a la realidad organizativa, a la de las personas y a la del entorno? Si se hacen bien los deberes en la materia, si se define una filosofía de retribución y recompensa sólida, acorde a la cultura de la empresa, si cada persona entiende cómo está siendo retribuida, si los gestores de personas disponen de las herramientas adecuadas para recompensar a sus equipos de acuerdo a su aportación, su esfuerzo y su desempeño y si existe una comunicación fluida al respecto, la transparencia no debería ser un problema.

Sin querer llegar a una fase de transparencia máxima de forma inminente, resulta necesario ir dando pasos para alcanzar un nivel en el que al menos se entienda por qué una empresa retribuye de una forma determinada, acorde a sus cultura, valores y modelo de contribución.

RECONOCIMIENTO, MÁS ALLÁ DE DAR LAS GRACIAS]

La distancia social, no tiene por qué significar desconexión social. La conexión humana hoy es más importante que nunca y se puede lograr de forma virtual a través de distintas vías, siendo una de éstas el reconocimiento.

Una investigación llevada a cabo recientemente por WorkHuman ("The ROI of Recognition in a Time of Crisis: How to Amplify Engagement", julio 2020), sobre la relación entre reconocimiento y compromiso e inclusión, sostiene que la gratitud impacta de forma positiva en el sentimiento de conexión y pertenencia.

Aquellas empresas que ya contaban con una fuerte cultura de reconocimiento han observado cómo ésta se convertía en un instrumento de gran utilidad para mantener unido al equipo, no perder los niveles de inclusión anteriores y paliar algunos de los síntomas generados por la situación y el contexto.

Un gesto tan simple y sencillo como dar las gracias puede incrementar los niveles de dopamina en el cerebro, impactando en la reducción de cortisol (hormona responsable del estrés).

Reconocer las buenas noticias, los pequeños logros, el trabajo bien hecho, el sentimiento de pertenencia, el compromiso, la humanidad de las personas, al equipo, los momentos de aprendizaje, promover la inclusión involucrando a todo el equipo, incorporar la amabilidad, la empatía y la comprensión, son algunas de las iniciativas que se pueden llevar a cabo en los programas de reconocimiento para fortalecer al equipo, generar confianza y obtener resultados.

Mediante la búsqueda creativa de soluciones, mirando más allá de lo que se ha hecho siempre, e incluso con pocos recursos, se puede lograr un equilibrio entre el impacto financiero de las medidas llevadas a cabo y el impacto positivo en las personas.

En el 2021 la retribución se centrará en aquello que se puede controlar y que, a la vez, importa.]