

Resiliencia: transformación y fortalecimiento en la Retribución y Recompensa

Marcos, Susana

Capital Humano, Nº 361, Sección Compensación y Beneficios / Artículos, Febrero 2021, Wolters Kluwer

Los colaboradores han evolucionado en lo que esperan como recompensa a cambio de su talento, su tiempo, su esfuerzo y sus resultados.



Susana Marcos

Managing Partner - CEO



Decía Ernesto Sábato en su libro **La resistencia** que «*el ser humano sabe hacer de los obstáculos nuevos caminos, porque a la vida le basta el espacio de una grieta para renacer*». Esta es una lección que hemos aprendido reiteradamente a lo largo de la historia y, una vez más, el devenir del tiempo y sus adversas circunstancias en este año nos están proporcionando una prueba a la que someter la máxima. También esa historia nos ha enseñado que no hay mejor herramienta para superar los obstáculos que nuestra resiliencia, esa capacidad para adaptarse con resultados positivos frente a situaciones negativas, incluso traumáticas.

Esto que ocurre en la vida personal y cotidiana, ocurre igualmente en la vida de las empresas de tal manera que la gestión de las personas se ha visto impregnada por las consecuencias y oportunidades que trae consigo, acelerando la profundización en temas clave del siglo XXI en los que ya se había avanzado tímidamente con anterioridad. Para mantener el necesario equilibrio entre el riesgo para el empleado y el impacto financiero. En el corto plazo, las compañías han adoptado diversas alternativas de reducción de costes que han ido desde la congelación de las contrataciones o de los salarios —como medidas menos dañinas— a la aplicación de expedientes de regulación de empleo (temporales o no), pasando por ajustes en las retribuciones fijas, la reducción de los incentivos, los permisos retribuidos o los ajustes de las jornadas, por mencionar algunos. En paralelo, han procurado «preservar» los recursos de talento necesario para la recuperación (técnicos muy especializados, puestos tecnológicos, altos potenciales y directivos, así como de poner en marcha nuevos programas de beneficios como *wellness* digital, asesoramiento psicológico y médico, bienestar emocional, ayudas para el teletrabajo o programas de asistencia en general al empleado y sus familias («Informe de incrementos salariales 2021» de Peplematters).

Con una perspectiva de largo plazo, del gestión del capital humano «con luces largas», ya en ejercicios anteriores

insistíamos en la necesidad imperiosa de que los profesionales de recompensa comprendiéramos que nuestra función tiene una gran influencia sobre la sociedad, el negocio y el colaborador, y viceversa, la sociedad, el negocio y los colaboradores tienen una gran influencia sobre la recompensa. Existen aspectos que ya eran importantes antes de que esta pandemia arrasase pero que la situación ha hecho que sí o sí tengamos que tenerlos muy presentes y que ya no podamos volver atrás. Hoy más que nunca, tenemos la oportunidad de actuar. Son muchos los frentes en los que deberíamos hacerlo pero señalaría cuatro en los hoy nos toca actuar con más resiliencia que nunca:

- 1. Equidad**, en un sentido más amplio, como filosofía retributiva que debe contribuir a distribuir mejor los recursos que van a ser cada vez más escasos y colocarlos donde de verdad son necesarios.
- 2. Flexibilidad** para adaptarnos tanto a la nueva realidad como a tiempos de crisis, evolucionando hacia esquema de trabajo muy diversos y a la medida.
- 3. Transparencia** y comunicación para mantener el compromiso, la madurez y responsabilidad que han renacido en nuestras empresas.
- 4. Reconocimiento** como palanca clave en la readaptación y en la capacidad de las empresas de generar profundo compromiso en los colaboradores.

Equidad

En agosto del 2019, los 181 CEO de la Business Roundtable (30% del mercado de capitales en US) publicaron una carta abierta en la que se incluía la siguiente afirmación: *«Cada uno de nuestros stakeholders es esencial. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, por el éxito futuro de nuestras compañías, nuestras comunidades y nuestro país»*. Estos principios reflejan el compromiso de la comunidad empresarial de continuar impulsando una economía que sirva a todos. Podrían ser unas frases más en cualquier informe anual, pero supusieron un rechazo a la vieja y superada afirmación de M. Friedman en los 70' *«Existe una única responsabilidad social de las empresas: participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias»*. Por su parte, las investigaciones en la Universidad de Wharton han llegado a la conclusión de que las empresas cuyos empleados se sienten parte y con capacidad para impactar en algo con significado, con propósito hacia la sociedad, tienen mejores resultados. Si a esto sumamos un gobierno corporativo sano y una importante capacidad de innovación, la diferencia se multiplica.

Aplicado a la retribución y recompensa, las implicaciones son inmediatas y numerosas. La pandemia ha acentuado la vulnerabilidad de determinados colectivos y ha aumentado las brechas salariales que ya existían entre diferentes niveles organizativos, por género, por procedencia social, por lugar de residencia... Según la OIT, *«los datos muestran que en términos relativos, el incremento de los salarios laborales más altos están asociados con pérdidas para todos los demás. [...] Los trabajadores de la clase media y los que perciben los ingresos más bajos, están viendo disminuir parte de sus ingresos»*. Como responsables de la calidad y justicia de la distribución de recursos dentro de las organizaciones, los profesionales de retribución y recompensa se enfrentan al gran reto de desarrollar estrategias y prácticas que no castiguen a determinados colectivos recibiendo el deber de reducir esa brecha entre grupos, repercutiendo positivamente en su posición social y económica.

Para ello, será necesario **invertir en el análisis sistemático de potenciales inequidades**, la identificación de los problemas y su origen, llevar a cabo los ajustes necesarios y hacer transparente tanto los procesos llevados a cabo como el resultado de los mismos. Los cambios legislativos que se están produciendo en todo el mundo y, en particular en Europa y en nuestro país, van en esta línea.

Flexibilidad

La pandemia no ha hecho más que acelerar una realidad que ya estaba sobre la mesa: la incorporación de la flexibilidad en la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) y en el paquete de recompensa total. Son ya muchas las organizaciones que, de una manera u otra están decidiendo incorporar medidas como una forma de compensación y/o reconocimiento.

No obstante, para desarrollar una estrategia de flexibilidad que proporcione un retorno adecuado sobre la inversión, tenemos que incorporar una perspectiva holística y sostenible, que aporte valor en el largo plazo a la organización y a los colaboradores. Un modelo de flexibilidad en la organización impacta en todos los procesos de RRHH, desde la acogida hasta la desvinculación, incluyendo el de recompensa. Pero no es suficiente con rediseñarlos en sí y de cualquier manera siguiendo las modas. Antes de lanzarnos, es imprescindible tener un

propósito claro, asegurar que existen el entorno y las palancas culturales y de liderazgo apropiadas para que prosperen, así como los espacios, tecnología y entornos de conexión social suficientes para que el cambio sea un éxito para las personas y para el negocio. Cada organización es única y medidas de flexibilidad que pueden ser muy positivas para una pueden destrozar a otra. Hemos visto, por ejemplo, cómo el «ensayo» acelerado del trabajo en remoto, alabado ampliamente en sus inicios como respuesta a la situación planteada por la pandemia, ha supuesto también consecuencias negativas sobre la estabilidad emocional y psicológica de muchas personas, empleados y managers.

Un modelo de flexibilidad en la organización impacta en todos los procesos de RRHH, desde la acogida hasta la desvinculación, incluyendo el de recompensa

Segmentar a nuestra plantilla teniendo en cuenta las distintas variables que puedan influir (etapa vital, infraestructuras, demografía, tecnología, contenido del puesto, etc.) ayudará a darle mayor y mejor sentido a las decisiones que se tomen en este terreno. No hay talla única.

Transparencia

Los cambios legislativos y la mayor disponibilidad de información pública están sometiendo a alta presión la transparencia interna. Manejar la comunicación es cada día más crucial, no sólo para nuestra reputación o marca como empleador sino también sobre la productividad y el clima de trabajo. La transparencia debe buscar asegurar una percepción en el empleado tanto de justicia distributiva (el resultado de la distribución de salarios es justo) como de justicia procedimental (el proceso de distribución ha sido justo). Las empresas deberán tomar una decisión sobre el grado de avance que quieren/deben asumir entre la total opacidad y la publicación abierta de las retribuciones. Entre uno y otro extremo, las compañías están rápidamente invirtiendo en el **diseño profesional de estrategias de recompensa** que compartir con todos los grupos de interés, garantizando procedimientos libres de sesgos inaceptables que conduzcan a resultados que puedan demostrar altos niveles de equidad en el sentido más amplio, especialmente en aquellas variables que afectan a equivalencias de igual trabajo y a género, en cumplimiento de las nuevas regulaciones.

Aunque esto supone un esfuerzo significativo para muchas empresas, el retorno de la inversión es grande en términos de capacidad de atracción y fidelización de los mejores perfiles, mayor compromiso de los empleados, líderes más potentes, paz social, mejores resultados de negocio, mayor satisfacción de los clientes y reconocimiento de la sociedad.

Reconocimiento

Aquellas empresas que ya contaban con una fuerte cultura de reconocimiento, han observado cómo ésta se convertía en una herramienta básica para mantener unido al equipo y paliar algunos los síntomas que puede generar la situación y el contexto. El reconocimiento —tanto formal como informal— incrementa el sentimiento de inclusión y la gratitud que con él se expresa reduce los niveles de estrés (los niveles de dopamina en el cerebro aumentan y el cortisol, la hormona del estrés, disminuye).

En estos momentos y siempre, multiplicar los esfuerzos por desarrollar políticas y programas no monetarios para compensar los ajustes de las remuneraciones y reconocer los esfuerzos y las contribuciones extraordinarias puede suponer un refuerzo enorme hacia el compromiso, la confianza y la motivación de los colaboradores que no conviene dejar pasar. Algunos de estas iniciativas son tan simples como mantener contacto de forma regular con los equipos y a todos los niveles, intensificar la transparencia y la sinceridad sobre los cambios organizativos (también y especialmente en materia de retribución y recompensa, y su vínculo con la situación de negocio), activar más los canales de comunicación en cantidad e intensidad (escucha activa), celebrar y agradecer los éxitos colectivos, compartir la recuperación del negocio cuando esto sea posible.

Como decíamos al inicio de este artículo, la crisis provocada por la pandemia ha servido a muchos de nosotros para confirmar el poder de las personas y cómo éstas responden y se levantan ante situaciones complicadas. El compromiso se ha visto reforzado y ahora nos toca a nosotros hacer que se mantenga. Una de las claves para que esto sea así deberíamos concentrarla en hacer una escucha activa de sus necesidades y expectativas, posiblemente «reseteándose». Los colaboradores de hoy han evolucionado también con rapidez en lo que esperan como recompensa a cambio de su talento, su tiempo, su esfuerzo y sus resultados, dando más relevancia que nunca a temas como trabajar de forma flexible, contribuir con un propósito más amplio que una simple actividad, adquirir nuevas habilidades para mantener su empleabilidad, más autonomía y menos paternalismo y, sobre todo, mayor transparencia que genere confianza y credibilidad.