



**Susana Marcos**  
*Managing partner y CEO de Peoplematters*

## Recompensa total, clave para el éxito empresarial en la era del talento

¿Cuántas veces en los últimos meses has hablado de los problemas para encontrar profesionales, de la rotación de personal y su escaso compromiso, del creciente absentismo, del incremento de los salarios, el teletrabajo, la dificultad para dirigir a distancia o la productividad de los empleados? ¿Cuánto esfuerzo ha dedicado tu empresa a mejorar su rendimiento y resultados? ¿Cuántas veces has pensado que las personas eran tu principal activo, pero también tu principal problema? Seguramente muchas, como la mayoría de los CEOs al frente de organizaciones que quieren acelerar su crecimiento, multiplicar su rentabilidad o transformarse para competir con éxito.

El momento que vivimos nos enfrenta a un cambio muy significativo en el que los empleados están tomando el control sobre las organizaciones como nunca antes en la historia. La curva demográfica, que había ido sobrealimentando el mercado laboral y garantizando la disponibilidad de mano de obra, se ha invertido y no es capaz de cubrir la alta demanda de capacidades y conocimiento no sólo de alta especialización (digital, sanitario, ingenieril...), sino más tradicionales como conductores, camareros o carroceros.

A pesar de las todavía altas tasas de desempleo, las empresas sufren para conquistar y mantener una plantilla comprometida y fiel durante el tiempo suficiente. Los dueños del talento (las personas) esperan que quienes los contratan tengan una oferta de valor que satisfaga sus intereses a cambio de su tiempo, esfuerzo, competencias y resultados.

Por ello, las empresas están cada vez más preocupadas por encontrar respuestas a este cambio de paradigma que satisfagan a ambas partes. Y éstas son significativamente más complejas que un simple pa-

quete salarial más o menos abultado, que infla el mercado y reduce sus márgenes.

En un entorno empresarial altamente competitivo, retener y motivar a los empleados talentosos se ha convertido en una prioridad estratégica. Las mejores empresas han encontrado una buena parte de la respuesta a estos problemas trabajando con la perspectiva de 'Recompensa Total'.

“**No solo es una inversión estratégica, sino una forma de mostrar a los empleados que su contribución y bienestar son valorados y apreciados**”

Este enfoque, nacido hace ya tres décadas, está ganando un enorme y creciente protagonismo en las agendas de las Direcciones Generales y de los Consejos de Administración como herramienta clave para la gestión de personas, la minimización de riesgos, el impulso de la sostenibilidad y la transparencia.

Bajo el paraguas de lo que llamamos 'Recompensa Total', las empresas agrupan y gestionan de manera integrada, activa y personalizada esa oferta de distintos elementos que incluyen, además de la compensación dineraria y los beneficios sociales, las oportunidades de crecimiento profesional y personal, un entorno de trabajo motivante y estimulante y una

oportunidad real de combinar adecuadamente la dedicación al trabajo con la vida privada personal.

El diseño e implantación de una estrategia de 'Recompensa Total' debe atender a determinados criterios para que sea realmente eficaz como herramienta de gestión y no una carga de alto coste para la empresa:

1. Derivarse de los objetivos de negocio de la compañía y fomentar activamente la cultura corporativa que ésta necesita para cumplir su propósito, alcanzar los resultados esperados y apoyar sus compromisos de sostenibilidad. La recompensa ha de ser una inversión con un retorno demostrable en negocio y formas de hacer. Sin embargo, a menudo nos encontramos con que lo que alienta e incentiva la recompensa va incluso en contra de las metas empresariales. Los propios Consejos de Administración están tomando conciencia de su importancia e impacto en el futuro, y preparándose aceleradamente para mejorar su gobernanza en materia de retribuciones.

2. Considerar distintos colectivos y segmentos de empleados con necesidades y preferencias diferentes. Y no solo por la posición que ocupan, o si están o no bajo el paraguas del convenio colectivo, sino atendiendo a sus capacidades, su momento vital, su responsabilidad dentro de la cadena de valor de la compañía, su impacto en riesgos, etc. La personalización de los programas de recompensa aumenta significativamente su eficacia.

3. Ser integral e integrada, esto es, ha de abarcar todos los elementos que un empleado percibe como valiosos, tanto los esenciales y financieros (salario fijo, variable, seguro médico, planes de pensiones, tickets varios, etc.) como las oportunidades de desarrollo profesional



y crecimiento, el bienestar corporativo, el reconocimiento, el entorno de trabajo, la flexibilidad laboral, los estilos de dirección y de trabajo en equipo, etc. Cada uno de estos elementos ha de ser meticulosamente diseñado e implantado para que cubra las necesidades organizativas para las que fue creado y no se corrompa.

**4.** Tener un impacto positivo y medible sobre la mejora de los resultados de la compañía. Establecer indicadores clave de rendimiento y realizar un seguimiento regular de los mismos permitirá medir el retorno de la inversión y realizar un ajuste cuando sea necesario.

**5.** Discriminar en función de la contribución y resultados aportados, de manera que se potencien comportamientos que conduzcan a altos rendimientos. Esto implica disponer de sistemas de valoración y evaluación del desempeño y potencial (qué se aporta y cómo se aporta) y procesos de feedback al empleado bien diseñados y mejor implantados.

**6.** Ser competitiva para atraer y mantener el talento y las capacidades que la compañía va a requerir. Lo debe ser en su conjunto, no únicamente mirando al componente dinerario. Es imposible mantener una inflación infinita de los salarios para contratar candidatos necesarios, el enfoque de 'Recompensa Total' como oferta global es clave.

**7.** Mantener un alto grado de control sobre la equidad. Más que la competitividad de los salarios, las personas valoramos ser tratados justamente con respecto a otros. Por ello, es imprescindible establecer y dar a conocer las políticas y los criterios para determinar salarios: cómo se valoran los puestos o los roles, cómo se diseñan los rangos salariales, cómo se calculan los incentivos, cómo se



deciden incrementos y promociones, qué se puede hacer para mejorar la retribución, etc.

**8.** Poder hacerse transparente y estar libre de sesgos no deseados. La normativa laboral actual y la que va a seguir desarrollando impulsada por la propia UE se mueve en este sentido, de manera que la exigencia de transparencia en el proceso y la realidad de las retribuciones garantice la no discriminación por factores como el género. La transparencia retributiva ha venido para quedarse.

**9.** Tener valor tanto para el empleado como para la empresa. La nueva filosofía del 'empleado en el centro' ha llevado a muchas organizaciones a dar un golpe de péndulo y olvidar que debe existir equi-

librio entre lo que dan y lo que reciben a cambio. Por ello, han de asegurarse de que la satisfacción del empleado está balanceada con una creación de valor para la empresa que justifique la inversión realizada y viceversa.

**10.** Ser amplia y detalladamente conocida por lo que los esfuerzos de comunicación (¡bidireccional!) no han de escatimarse. La recompensa es una potentísima palanca de gestión, de alto coste para la organización que, si se desconoce, se malinterpreta o se manipula, afecta negativamente a la cuenta de resultados y al futuro de una organización.

En conclusión, diseñar e implantar un programa de 'Recompensa Total' eficaz es crucial para maximizar el éxito empresarial en un entorno altamente competitivo. Al personalizar el programa según las necesidades de la empresa y comunicarlo de manera efectiva, se puede mejorar la capacidad para disponer del talento requerido, promover el compromiso de los empleados y construir una ventaja competitiva sostenible.

No solo es una inversión estratégica, sino una forma de mostrar a los empleados que su contribución y bienestar son valorados y apreciados. Al reconocer y recompensar el desempeño excepcional, fomentar un ambiente de trabajo positivo y proporcionar beneficios tangibles, las empresas pueden fortalecer la lealtad de los empleados e impulsar su motivación intrínseca.

La próxima vez que te formules aquellas preguntas, considera poner en marcha un proyecto serio para rediseñar la 'Recompensa Total', una estrategia ganadora que brinda beneficios tanto para la empresa como para sus empleados, creando una cultura de éxito compartido y un futuro próspero. ♦