

Retención del talento y nuevos modelos retributivos

Por: Douglas Estremadoyro Morales
Gerente de PricewaterhouseCoopers



“No es de sabios pagar mucho, pero tampoco es de sabios pagar muy poco. Cuando se paga mucho, se pierde algo de dinero. Eso es todo. Cuando se paga muy poco, en algunos casos lo pierde todo, porque aquello que compró no sirve para lo que quería utilizarlo.

La norma general en los negocios establece que no se puede pagar poco y conseguir mucho. Eso no es posible.

Si negocia con la oferta más baja, deberá hacer una provisión de fondos para el riesgo que corre. Y si así lo hace, tiene ya lo suficiente para comprar algo mejor.”

John Ruskin (1819-1900)

Crítico de Arte, Escritor y Sociólogo Inglés.

Nuestra experiencia de los últimos años ha sido concluyente, los modelos retributivos clásicos no han sido capaces de gestionar con la flexibilidad necesaria la compensación a las personas. Seguramente más de alguna vez nos hemos tenido que enfrentar a demandas salariales que desbordaban completamente los modelos de retribución fija establecidos en la mayoría de las empresas. Muchas veces nuestros esquemas no son capaces de entender que un técnico, con, por ejemplo, una experiencia de un año en seguridad lógica a través de Internet, perfil estratégico en muchas empresas, se sitúe en un nivel de retribución muy superior al de un profesional universitario con uno o más años de experiencia... algo absolutamente inadmisibles para un modelo clásico y que, además, crea importantes cuestiones de equidad interna en las compañías.

Para resolver este tema los primeros pasos pueden parecer sencillos: rompemos los sistemas cerrados de grupos y categorías basados en niveles y puntos y creamos los modelos de grupos profesionales y “bandas amplias”. Eso nos permite, al menos, justificar técnicamente la posibilidad que en el grupo de técnicos tengamos remuneraciones similares y en algunos casos superiores al de profesionales universitarios. Pero la realidad es mucho más

compleja y estos sistemas rápidamente se han visto cuestionados por dos razones:

- En primer lugar, la complejidad de su gestión, dado que para una correcta aplicación es preciso desarrollar sofisticados sistemas de medición del desempeño y del desarrollo profesional que permitan el ajuste dentro de la banda con razonables parámetros de equidad interna.
- En segundo lugar, rápidamente se pierde la referencia externa, dado que no es fácil disponer de información actualizada de los cargos más novedosos.

Esta falta de información puede crear, automáticamente, una situación inflacionaria dado que en muchas ocasiones se pretende retener profesionales frente a ofertas, simplemente igualándolas y no valorando otros aspectos clave como el plan de carrera profesional ofrecido, las posibilidades de desarrollo, o algo tan sencillo y desde luego menos costoso como preocuparse por entender las verdaderas necesidades del profesional.

Nuestra visión... ¿Qué es compensación?

Los modelos organizacionales deben ser cada vez

más flexibles ya que los negocios así lo exigen. ¿Por qué entonces limitarnos a fórmulas de compensación, rígidas y obsoletas?

Desde una perspectiva externa con desajustes y tensiones entre oferta y demanda de profesionales, se debe saber dar respuesta a estas exigencias

- Retribuciones monetarias
- Beneficios
- Entorno y proyecto profesional

Las últimas encuestas indican que algo se está moviendo en el mercado:

Tanto en Bolivia como a nivel mundial, el diferencial entre inflación y porcentaje de incremento de remuneraciones para ejecutivos y empleados es estrecho a pesar del tensionamiento que pueda existir en ciertos mercados.

En resumen, ¿Por qué nos empeñamos en diseñar costosos programas de retribución exclusivamente monetaria aunque las encuestas de satisfacción reinciden de forma consistente en manifestarnos que lo que verdaderamente motiva a los empleados es el reconocimiento, el trabajo atractivo, el clima de trabajo y las posibilidades de desarrollo entre otros?

¿No tendremos, como muchos padres, sentimiento de culpabilidad por no prestar suficiente atención a sus hijos y los colmamos de regalos en lugar de brindarles tiempo y afecto?

Una respuesta concreta pasa, fundamentalmente por trabajar con los tres elementos clave ya indicados.

- Retribuciones monetarias
- Beneficios
- Entorno y proyecto profesional

Haremos omisión del primer punto dado que es el

que más ha evolucionado y todas las empresas tienen una referencia clara de cuáles son los principios básicos de equidad externa e interna y nos centraremos en los dos que pueden resultar más novedosos desde un punto de vista de las políticas clásicas de compensaciones.

Respecto al tema del proyecto profesional y entorno la reflexión debe centrarse en tres puntos:

Proyecto empresarial y cultura:

El objetivo es hacer sentir a los profesionales parte de un proyecto empresarial atractivo:

- Sólido y con futuro.
- Con productos y servicios innovadores y competitivos.
- Que ofrece posibilidades a sus empleados.
- Que potencia valores con los que se identifican.
- Con un estilo de dirección que facilite la participación, la comunicación,...

... en definitiva un clima positivo en la organización que genere un sentimiento de orgullo y deseo de pertenencia.

Desarrollo profesional:

El objetivo es hacer sentir a los profesionales que el proyecto les facilita su desarrollo y crecimiento personal y profesional, lo que, entre otros aspectos implica:

- Formación y el desarrollo de competencias.
- Participación en proyectos y asunción de roles profesionales atractivos y enriquecedores.
- La valorización y gestión del rendimiento de forma eficiente....

... en resumen, crear un entorno que traslade a los empleados la posibilidad de incrementar su valor y empleabilidad.

People practices (prácticas orientadas a la gente):

El objetivo es hacer sentir a los profesionales que su entorno profesional se preocupa por sus necesidades como personas.

- Programas de trabajo/vida (• Work/life Programs): esquemas flexibles de trabajo, telecommuting, on-site amenities (por ejemplo empresas que dentro de sus instalaciones tienen gimnasios)
- Retroalimentación hacia arriba
- Programas de atención a familiares (por ejemplo actividades de verano para los hijos)

... es decir demostrar a los empleados la sensibilidad y preocupación de la empresa por su condición de persona.

Este último punto enlaza directamente con el tercero de los elementos a considerar en nuestra concepción de la retribución global: La gestión de los beneficios. La respuesta aquí, en coherencia con el modelo planteado se concreta en los Planes de Compensación Flexible como herramienta clave de motivación y fidelización.

¿Por qué no trasladar a nuestros mejores profesionales la libertad de elegir el cómo quieren recibir una parte relevante de su retribución?

Como conclusión, podemos decir que las nuevas políticas de compensación deben atender a la retención de aquellos profesionales que aportan talento a la empresa a través de tres principios:

- Individualización
- Atención a las necesidades profesionales
- Flexibilidad ■

SIREM® Plus 2003



*connectedthinking

Sistema de Información en Remuneraciones 2003

El Sistema de Información en Remuneraciones (*SIREM Plus*) es una poderosa herramienta de análisis de niveles salariales y beneficios otorgados por las empresas a nivel nacional, que permite tomar las mejores decisiones en temas salariales y desarrollar estrategias competitivas de retención de talento humano.

La versión actualizada de este estudio ya se encuentra disponible para las empresas interesadas.

Para mayor información diríjase a nuestras oficinas:

La Paz - Bolivia
Edificio Hansa Piso 19
Telf. (591-2) 240 8181
Fax: (591-2) 211 2752
Casilla No. 590

Santa Cruz - Bolivia
Ciro Tórrez No. 9-B Equipetrol
Telf. (591-3) 336 4050
Fax: (591-3) 336 2436
Casilla No. 568