

Transparencia retributiva: ¿oportunidad o normativa?

El marco normativo aporta oportunidades y retos en su transposición para los sistemas de gestión de las organizaciones. La nueva normativa en transparencia supone una oportunidad para cambiar la mentalidad de las organizaciones, así como el estilo de liderazgo y la función de retribución y recompensa

Guillermo Rademakers
Senior Manager en Peoplematters

La retribución y la recompensa se consideran una necesidad básica porque, principalmente, aportan el sustento económico como una contraprestación por tiempo, conocimiento, habilidades y esfuerzo del empleado, mediante una lógica de distribución de funciones y responsabilidades, en un marco jurídico y mercado laboral determinados. Un rol y su contribución tienen un valor en el mercado (competitividad externa). Además, existe una racionalidad entre ese valor esperado y su compensación (equidad interna), por lo que al titular de dicha posición se le ofrece una retribución y una recompensa individualizadas y dinámicas en el tiempo, según la evolución de los requerimientos del rol asignado, su desempeño y la posible evolución de los factores internos (creación de valor) y externos (competencia, convenio colectivo).

Esto es comunicado de forma concisa y explícita por el responsable di-

recto al empleado, incluso con el apoyo de la función de RR. HH. (oferta de valor). Así, el empleado conoce lo que se espera de él, lo que tiene que aportar, y la contraprestación. Su posición queda planificada en un presupuesto que dota de recursos a un departamento para la consecución de sus objetivos. El proceso se cimienta en la transparencia entre las partes y, por lo general, se documenta en el expediente del trabajador.

Esta bidireccionalidad entre el trabajador y su responsable directo, con el apoyo de Recursos Humanos, Finanzas y la propia organización en su gestión operativa, se queda en un silo. Estos acuerdos se suelen considerar un elemento privado y confidencial entre el trabajador, su responsable, RR. HH. y Finanzas, por lo que no se comparten con otros trabajadores (internamente) o terceros (externamente). No se espera, ni se desea, que la información se transmita o se comente abiertamente, y mucho menos que aparezca en las redes sociales.

Sin embargo, la globalización y la era de la digitalización también conllevan un cambio de mentalidad. Y suponen una gran oportunidad para que la función de gestión de personas y, en especial, la de retribución y recompensa mejoren los procesos de gestión y toma de decisiones. En este sentido, hay seis perspectivas que se pueden integrar y conjugar adecuadamente:

- **Pensamiento holístico.** La retribución y la recompensa configuran la oferta de valor al empleado y forman parte de su experiencia, por lo que los procesos, sistemas y políticas deben estar alineados y ser congruentes para la mejora de la marca empleadora. La transparencia aporta clarificación de criterios, simplificación de procesos y una toma de decisiones más sencilla.
- **Integración de perspectivas.** El empleado espera que sus necesidades, intereses e inquietudes sean tenidos en consideración para la definición de su paquete de compensa-

ción; el responsable persigue herramientas de gestión para la toma de decisiones; la organización prioriza la asignación de recursos y precisa el alineamiento de esfuerzos para alcanzar sus objetivos. Todos los actores tienen perspectivas diferentes de lo que la retribución y la recompensa les pueden aportar. La transparencia genera un contexto de mayor consciencia y visibilidad de cómo están interrelacionadas las diferentes perspectivas.

- **Propósito antes que herramientas.** La retribución y la recompensa se conforman mediante conceptos de compensación en múltiples formatos y con diferentes capacidades para facilitar la obtención de los resultados organizativos. La segmentación de colectivos, la especialización según la situación y los objetivos perseguidos definen los parámetros de eficiencia de estas herramientas en la gestión de personas. Así, la transparencia provoca una elevación del discurso de lo operativo a lo estratégico, ya que el debate no es lo que yo percibo, comparado con lo que percibe mi compañero (interno) o con la expectativa de lo que el mercado me ofrece (externo), sino cuáles son las claves para generar valor y reconocerlo.

- **Comunicación.** La retribución y la recompensa precisan actualizar la información que transmiten para reforzar el mensaje de la oferta de valor que supone cada concepto del paquete de recompensa, de la misma forma que requieren armonizar los mensajes o certificar que los criterios de actuación son homogéneos. La transparencia facilita la comunicación de todos sus elementos para cada audiencia.

- **Mejora continua.** La retribución y la recompensa también sucumben ante los ciclos económicos y de la vida del producto en las organizaciones, por lo que quizá aquellas que dieron resultados en un cierto contexto ya no aporten el mismo valor o, simplemente, se hayan quedado obsoletas. Así las cosas, la transparencia genera mayor di-



namismo en el ritmo de cambio, tanto desde la perspectiva de su adopción como desde la perspectiva de las inercias con otros sistemas organizativos.

- **Buen gobierno.** Más allá de la definición, revisión y actualización de las políticas, procesos y sistemas de retribución y recompensa, la exigencia normativa se ha incrementado, por lo que los órganos de gobierno precisan herramientas para valorar la eficiencia y la eficacia de sus planes de actuación en materia de compensación comparando las hipótesis con los resultados. En este terreno, la transparencia aporta oportunidades de acceso a información de la competencia para la comparativa y alinea a los actores internos de la organización en el conocimiento de dónde se encuentran y cómo pueden evolucionar.

Por estos motivos, la evolución de la normativa de transparencia retribu-

La evolución de la normativa de transparencia retributiva es una oportunidad, más allá de las consideraciones de nuevas obligaciones y responsabilidades para la organización

tiva es una oportunidad, más allá de las consideraciones de nuevas obligaciones y responsabilidades para la organización. Pone el foco en la necesidad de que todos los actores conozcan y entiendan las políticas, procesos y sistemas de retribución y recompensa, mejorando en su aplicación y pudiendo llevar la energía hacia aspectos de mejora en la toma de decisiones y la consecución de objetivos. ■