

Compensación, motivación y talento...

Claves para un mundo en transformación



El cambio es una constante en todos los niveles de la Naturaleza y, por lo tanto, en nosotros mismos como parte de ella. Esta lógica lleva a entender que estamos inmersos en un mundo en continua transformación... Sin embargo, en nuestro día a día necesitamos certidumbre, la sensación de que las cosas se mantienen estables.

Cuando llevamos esta idealización al ámbito laboral, queremos que las pautas permanezcan inalterables, que las estructuras se mantengan siempre iguales.... ¡Nada más alejado de la realidad!

Por varios motivos hemos experimentado cambios que ahora están siendo cada vez más tangibles por razones económicas, sociales, personales....y esto se produce a nivel global.

Los conceptos sobre el éxito y la motivación en el trabajo se han ido modificando desde la generación de nuestros padres hasta la de los jóvenes que actualmente se incorporan al mercado laboral. Y lo veremos mucho más con las generaciones que lo harán en un futuro próximo.

Si en las décadas del 40 al 60 del siglo pasado, se pensaba que el trabajo era para “toda la vida” y que esa certeza permitía construir la vida personal en torno a la situación laboral; a partir de los 70 se consideraba el éxito en el trabajo como “un logro” que permitía progresar en la escala social y económica y al que había que dedicar esfuerzo, incluso fuera del horario establecido.

Este exceso de tiempo destinado al trabajo “pasó factura” importante en la vida personal y familiar de esas generaciones. Fue necesario encontrar políticas y actitudes que conciliasen ambas facetas para lograr una vida más plena. Y en este concepto de plenitud es donde hoy se mueve la denominada “generación Y”, motivada por la felicidad a corto plazo, por sentir comodidad en un proyecto -no necesariamente con la empresa-, por el cambio de horizontes laborales, el compromiso con aquello con lo que se identifica, la horizontalidad de las estructuras, la comunicación directa e inmediata. Por el presente y no el futuro....

Y si todo esto no era suficiente cambio, desde 2007 en Europa nos encontramos inmersos en una crisis sin precedentes a nivel económico, político, laboral, social, institucional, etc., que ha cuestionado los parámetros sobre los que se sustentaba el Estado del Bienestar y el papel mismo del Estado en situaciones concretas como la jubilación y

la seguridad social, entre otras.

Si a ello sumamos el envejecimiento de la población causado por las bajas tasas de natalidad desde la década de los 80 y el aumento de la esperanza de vida media, el resultado lo tenemos delante de los ojos. Compleja situación para resolver a corto y medio plazo.

Según menciona el informe de la OIT sobre “Tendencias mundiales para el empleo 2013”, 28 millones de personas perdieron su empleo desde el estallido de la crisis; el debilitamiento del mercado laboral es considerable,... en fin, el panorama es desolador y obliga a buscar medidas que encaminen la situación.

En Europa existen tendencias comunes que se resumen en la revisión de los sistemas de protección pública, como es la sanidad y las pensiones jubilatorias; el fuerte control de costes; los salarios están congelados y/o a la baja y a ello sumamos una tasa de desempleo superior al 25% en España. Los aumentos salariales –si es que se producen- están ligados a la productividad y al concepto cada vez más extendido de retribución flexible...

Y ante este panorama de tan importante transformación, desde las perspectivas analizadas, ¿cómo compensar, cómo motivar, cómo atraer y retener el talento? ¿qué fórmulas aplicamos para seguir adelante? ¿cómo se está moviendo y hacia dónde puede evolucionar el mercado laboral en este contexto?

Algo sí está claro: no existe una “fórmula mágica” de planes de remuneración y motivación iguales para todas las empresas en todos los países. Y esto lo hemos observado en los diferentes casos planteados por excelentes profesionales expertos en comportamiento humano durante la celebración de la III Cumbre de Compensaciones y Beneficios Adicionales en Montevideo.

La pauta más común y extendida a ambos lados del océano es el sistema de compensación total, basado en la flexibilidad y la adaptación a los diferentes entornos nacionales. Y en este contexto tiene sentido el salario emocional que incluye los conceptos de motivación, reconocimiento, beneficios sociales y conciliación como elementos clave para la satisfacción del colaborador y la idea de que no sólo es salario lo que se recibe en cada nómina.

Evidentemente, en el caso español el salario emocional tiene mayor aceptación ante la recesión económica, pero esencialmente es una evolución del mercado laboral hacia aspectos intangibles que condicionan la motivación y, en consecuencia, puede atraer y retener el talento en la organización. Todo ello, por supuesto, adaptado al ciclo de evolución y al tamaño de la empresa y a la composición demográfica de los empleados de la misma.

Esto lo resume Santiago Solanas, CEO de Sage Spain, para quien “el mejor contrato que una persona puede tener con la empresa es el contrato emocional, no el legal”

Pero ¿cómo influyen la compensación y la motivación en el talento? En mi opinión, siempre el talento buscará vías y espacios donde actuar y desarrollarse para la realización de la persona en sus objetivos vitales.

La motivación ayudará y retroalimentará al talento. La remuneración condicionará la motivación y, en consecuencia, la actuación del talento. Si bien el talento no se pierde, una mala remuneración y la desmotivación conspiran contra el pleno rendimiento de las capacidades de la persona.

Aunque no exista una ecuación matemática para guiarnos en este mundo en transformación, como especialistas en comportamiento humano, debemos identificar y cultivar el talento de nuestros colaboradores, así como motivarlos para que aporten lo mejor de su potencial.

Ofrecer opciones flexibles y atender las expectativas personales conseguirá una importante motivación, logrando que cada persona entienda que su trabajo tiene sentido en la organización y que, como tal, es valorado.



Lic. Ana Aceituno (España)
Directora de Anathenea