

LA RECOMPENSA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA HACIA UNA EMPRESA CON PROPÓSITO

La gestión de la retribución ha evolucionado desde una elemental administración de los salarios hacia su concepción como herramienta estratégica que debe dar cobertura, de manera equilibrada y justa, tanto a las necesidades de las organizaciones como a las de sus colaboradores

SUSANA MARCOS
CEO en PeopleMatters



La evolución de la gestión de las personas y del contrato social entre empleados y empleadores a lo largo del pasado siglo ha atravesado diversas etapas, a veces muy complicadas y convulsas, desde algo puramente tácito, o simplemente administrativo, necesario para la disponibilidad de recursos productivos, hasta una visión como herramienta al servicio del negocio, la cultura organizativa y la contribución a los empleados y sociedad. En este camino, las organizaciones han aprendido el valor estratégico de la gestión de los elementos de retribución y recompensa para la creación de valor tanto a corto como a largo plazo y para todos los grupos de interés.

UN LARGO RECORRIDO

Antes de la era de la industrialización, el trabajo se hacía en las granjas o gremios artesanales, donde se utilizaban las herramientas y los métodos propios, básicamente, para vivir de lo que se producía. A medida que los trabajadores y sus familias fueron concentrándose en las ciudades alrededor de los nuevos centros de producción, donde comenzaba a invertirse el capital, la necesidad de organización del trabajo se convirtió en una meta de primer orden. Así, la planificación de la producción y estructuración de las organizaciones empresariales fue transformándolas en conglomerados con niveles de supervisión y responsabilidad muy diferenciados que, a pesar de su eficacia, provocaron finalmente profundas inequidades sociales, la aparición de los sindicatos y la necesidad de regular las relaciones entre empleados y empresas con justicia y equilibrio.

Desde entonces han pasado muchas décadas, y los cambios en las costumbres, los valores, la demografía o la tecnología asociada a los medios productivos han sido continuos y profundos. Los antiguos “trabajadores” han evolucionado de manera muy significativa en todos los sentidos, incluyendo su forma de entender el trabajo: ya no solo como una actividad realizada para obtener algo a cambio para poder

subsistir, sino como parte indisoluble de un todo vital que les produzca satisfacción, crecimiento personal y profesional y esperanza de futuro, y que les haga partícipes de una contribución positiva a la sociedad.

Esta misma evolución ha ido transformando, en paralelo, la gestión de la retribución desde una elemental administración de los salarios, concebidos como mero coste de hacer negocios, hasta su concepción como herramienta estratégica que ha de dar cobertura, de manera equilibrada y justa, tanto a las necesidades de las organizaciones como a las de sus colaboradores.

Ya a finales del siglo XIX, W. C. Procter, cofundador de Procter & Gamble, señalaba la importancia de la participación de los empleados en el capital, las vacaciones retribuidas, las pensiones y la seguridad en el empleo como motores de eficiencia y lealtad. En 1923 se publicó el primer manual sobre diseño de incentivos para colectivos específicos como los directivos y los vendedores; en 1939, el presidente

personas son el capital más importante y delicado que tienen las organizaciones para su éxito y sostenibilidad, convirtiéndose así en objeto y objetivo de inversión inteligente y gestionada. Pensadores tan renombrados como E. Mayo, D. McGregor o P. Drucker fueron abriendo caminos para que la empresa no fuera un simple lugar en el que recibir un salario a cambio de tiempo o piezas producidas, sino un engranaje social en el que la contribución de los empleados se respetara *per se*, en una ecuación de ganar-ganar donde alcanzar resultados económicos fuera consecuencia de una respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de las personas que los hacían posibles.

UN NUEVO CONTRATO

La emergencia de un “nuevo contrato” empleador-empleado se ha caracterizado por un cambio de enfoque:

- Del empleo de por vida a la empleabilidad tanto dentro como fuera de una compañía.

SE HA PASADO DE UN ENFOQUE CENTRADO EN EL CONTROL DEL GASTO QUE PUDIERAN SUPONER LAS FUERZAS DE TRABAJO AL CONVENCIMIENTO DE QUE LAS PERSONAS SON EL CAPITAL MÁS IMPORTANTE Y DELICADO QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES PARA SU ÉXITO Y SOSTENIBILIDAD, CONVIRTIÉNDOSE ASÍ EN OBJETO Y OBJETIVO DE INVERSIÓN INTELIGENTE Y GESTIONADA

Roosevelt quiso poner límites y publicar los salarios de los ejecutivos de las empresas cotizadas; después de la Segunda Guerra Mundial, con un mundo en plena reconstrucción, General Motors puso en marcha sistemas de incentivación a la producción y dio a sus empleados participación en los beneficios de la compañía, se desarrollaron incipientes metodologías de valoración de puestos, se realizaron las primeras encuestas salariales de mercado y se impulsaron los paquetes de beneficios sociales.

Se ha pasado, por tanto, de un enfoque centrado en el control del gasto que pudieran suponer las fuerzas de trabajo al convencimiento de que las

- De empleados “fijos” a colaboradores, *freelancers* o subcontratados.
- De salarios basados en los años de antigüedad y el mérito a una apuesta por la contribución presente y potencial futura.
- Del esquema único, rígido y homogéneo a los “trajes a medida”.
- Del oscurantismo a la “luz y taquígrafos”.

El concepto de “salario” se ha transformado en el de “recompensa total”, como propuesta de valor global e integrada de elementos que, en su conjunto, consiguen atraer, motivar, fidelizar y comprometer a los empleados en el éxito de las organizaciones a cambio



de su tiempo, su esfuerzo, su talento, sus actitudes y sus resultados.

A medida que avanza el nuevo milenio, la retribución gana relevancia en la relación empresa-empleado, considerándose hoy en día una de las palancas más poderosas a la hora de transmitir el mensaje sobre lo que es y no es importante en una organización. Incluso se ha reconocido como uno de los factores que, desgraciadamente, contribuyeron a desatar la crisis financiera pasada por su poder en la incentivación de una asunción de riesgos excesiva. Por tanto, se ha convertido en uno de los ingredientes clave en la toma de decisiones a todos los niveles y desde todos los grupos de interés, desde los propios accionistas hasta la Administración Pública, pasando por la propia sociedad. No en vano, cada día es más común el escrutinio público constante de las políticas y niveles retributivos otorgados en organizaciones, sectores, niveles ejecutivos, grupos específicos, etc.

En la era de la cuarta revolución industrial, con el mundo empresarial

concentrado en las posibilidades de la llamada transformación digital como efecto social y global de la digitalización a través de la aplicación y uso de la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas, el Big Data, *blockchain*, la industria 4.0, la nube..., los retos que enfrentan empleadores y empleados se están multiplicando. La capacidad de las empresas para atraer, retener, motivar y comprometer a los colaboradores necesarios para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de la revolución tecnológica pasa, necesariamente, por una renovada oferta de valor al colaborador (estamos dejando de hablar incluso de “empleado”) que le haga vivir una experiencia como tal muy mejorada, memorable, adaptada, flexible y dinámica.

UNA NUEVA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

En este contexto de cambios acelerados e incertidumbre, pero también de oportunidades, las compañías más exitosas están sabiendo reorientar sus estrategias de gestión del capital hu- →

LA CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS PARA ATRAER, RETENER, MOTIVAR Y COMPROMETER A LOS COLABORADORES NECESARIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA PASA, NECESARIAMENTE, POR UNA RENOVADA OFERTA DE VALOR AL COLABORADOR

—> mano con un enfoque más centrado en las personas en cuanto tales, en toda su amplitud (no solo como “trabajadores”), diseñando sus políticas y procesos de “recursos humanos” acompañando el viaje vital –profesional y personal– de sus colaboradores desde antes de incorporarse a la compañía (definiendo elaboradas estrategias de marca como empleador, por ejemplo) hasta incluso después de que se produzca una desvinculación de aquella (acompañando en la jubilación, con programas de *alumni* o, simplemente, reforzando la existencia de embajadores de marca que transmitan su experiencia real, pongamos por caso).

Entre estas políticas y procesos, se sitúan con fuerza y luz propia las relacionadas con la retribución y recompensa como herramienta estratégica de gestión para el negocio. Así, empezamos a encontrar “mejores prácticas” en la materia que podrían diferenciarse por características, como las que se resumen a continuación.

1. SE ASIENTAN EN UNA FILOSOFÍA Y UNOS PRINCIPIOS BIEN DEFINIDOS, DOCUMENTADOS Y CONOCIDOS

Estos son la base de una estrategia de capital humano bien concebida, que refuerza y se alinea con los objetivos estratégicos, el modelo del negocio, la cultura organizativa y, más allá de la misión y visión de la compañía, con el propósito de su existencia. La manera en la que una empresa enfoca la retribución influye muy directamente en su capacidad para atraer, retener y comprometer el talento que necesita. Proporcionan una guía y un marco que orienta cualquier toma de decisiones con consistencia, aumentando la percepción de justicia por parte de los empleados tanto en los procesos como en los resultados de la aplicación de las políticas retributivas y, por tanto, su confianza y la credibilidad de la Dirección. Finalmente, conducen a equilibrar una necesaria competitividad de los salarios con el control de los costes.

Muchas compañías han formulado esta filosofía y principios a modo de decálogo, en el que incluyen compromisos como “transparencia”, “simplicidad”, “competitividad”, “equidad”, “corresponsabilidad”, “oferta integral”, “adaptación al contexto”, “respeto a la individualidad”, “reconoci-

miento de la contribución individual y de equipo”, etc.

2. INCLUYEN UN CONJUNTO INTEGRAL E INTEGRADO DE ELEMENTOS

La comprensión de los colaboradores como personas en su globalidad implica tener en consideración, de una manera u otra, el conjunto de necesidades que, como tales, puedan tener a lo largo de su “viaje” en la organización y en su propio desarrollo vital. Los seres humanos valoramos en su conjunto todo aquello que recibimos de la empresa y que percibimos de valor para nosotros, actuando, en consecuencia, en la medida que nos causa satisfacción o rechazo. Para conseguir el máximo de nuestra estrategia de retribución, por tanto, deberemos considerar el enfoque de recompensa total. WorldatWork, la asociación de profesionales de esta materia más prestigiosa y de referencia en el mundo, define la recompensa total como “un todo de elementos integral e integrado que, en conjunto, conducen a un rendimiento óptimo de una organización. Cuando se diseñan estratégicamente y se ejecutan alineados con los objetivos de negocio, los programas de recompensa total estimulan el desarrollo de una fuerza laboral que se siente apreciada y recompensada por sus contribuciones, llevando a la organización a un éxito aún mayor”. Estos elementos son básicamente:

- **Compensación.** Es el elemento más básico y central de todo el conjunto, e incluye la retribución en metálico, bien en forma de salario fijo, bien de salario variable (incentivos, bonos, comisiones). Por lo general, supone el mayor de los costes de todo el paquete. Bien configurada, reconoce la contribución diferencial del puesto o rol desempeñado, el grado de desarrollo profesional en el ejercicio del mismo, el potencial de competencias, la aportación de resultados medibles y la consecución de objetivos planificados. La potencia como herramienta de gestión, especialmente de la parte variable, hace de este uno de los elementos más trabajados y controlados, por sus efectos tanto en la capacidad de atracción y retención de la compañía del talento requerido como en el coste del mismo o el re-

LA MANERA EN LA QUE UNA EMPRESA ENFOCA LA RETRIBUCIÓN INFLUYE MUY DIRECTAMENTE EN SU CAPACIDAD PARA ATRAER, RETENER Y COMPROMETER EL TALENTO QUE NECESITA

torno de la inversión que supone en forma de resultados tangibles.

- **Beneficios.** Este elemento está dirigido a proteger a los empleados y sus familias de riesgos financieros que puedan producirse y que corten de manera significativa su flujo de ingresos por diversas contingencias vitales, como la jubilación, una baja por enfermedad o accidente o el fa-





CUANDO EL RECONOCIMIENTO SE PRACTICA TANTO FORMAL COMO INFORMALMENTE, SE TRANSMITE LA IMPORTANCIA REAL QUE UNA ORGANIZACIÓN OTORGA AL CUIDADO Y EL RESPETO A LAS PERSONAS, PORQUE LA GRATITUD QUE REFLEJA IMPACTA DE FORMA POSITIVA Y PROFUNDA EN EL SENTIMIENTO DE CONEXIÓN Y PERTENENCIA

llecimiento. Se incluyen, por tanto, planes de jubilación, seguros médicos, programas de ahorro, seguros de vida, etc. En general, suponen un coste importante para las compañías, y suelen tener un gran desafío en que la plantilla aprecie el valor que realmente implica para los empleados. En la actualidad, estos beneficios están evolucionando muy rápidamente hacia una orientación más centrada en la prevención y en una “empresa saludable” que, además, ayude a gestionar el impacto del coste en la cuenta de resultados.

• **Equilibrio vida privada-vida profesional.**

Consiste en un conjunto específico de prácticas, políticas y programas organizativos que apoyan y ayudan al empleado a conseguir el éxito tanto en el trabajo como en casa. El desarrollo de este tipo de elementos en los últimos años ha sido vertiginoso, tanto por la demanda de los empleados como por parte de las empresas, en un intento de incrementar su poder de atracción y retención a un coste asumible (sin incrementar salarios), en un entorno que lleva compitiendo por

el talento muchos años. Flexibilidad de tiempo y lugar de trabajo, programas de ayuda con los dependientes, teletrabajo, semanas comprimidas, periodos sabáticos, financiación de recursos y medios, compensación “a la carta”, ayudas y becas al estudio, servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y psicológico al empleado y su familia, incluso seguridad en el empleo o un proyecto empresarial con propósito y sostenible... son solo algunos de los cientos de ejemplos que se han incorporado a la oferta de valor para responder a esas “otras” necesidades de las personas en su vida diaria para facilitar la conciliación.

• **Gestión del desempeño.** Un elemento orientado a dar una respuesta a la necesidad de logro y de progreso que tienen las personas consiste en el alineamiento de equipos, individuos y organización hacia la consecución de los objetivos del negocio y el éxito organizativo. Implica establecer expectativas, objetivos, logros, demostrar habilidades, evaluar y proporcionar *feedback* recurrente y honesto al empleado, de manera que se facilite su

crecimiento, aportación y empleabilidad continuos. Siendo más intangible, es uno de los elementos más valorados y con mayor retorno tanto para los empleados como para las compañías.

• **Reconocimiento.** El reconocimiento pone un énfasis especial en el refuerzo de las acciones, esfuerzos, compromisos o aportaciones del empleado y apoya la estrategia de negocio, reforzando ciertas conductas (por ejemplo, logros extraordinarios, demostración de valores) que contribuyen al éxito de la organización. Cuando el reconocimiento se practica tanto formal como informalmente, se transmite la importancia real que una organización otorga al cuidado y el respeto a las personas, porque la gratitud que refleja impacta de forma positiva y profunda en el sentimiento de conexión y pertenencia. Celebrar las buenas noticias y los pequeños logros e incluir la amabilidad en el día a día son algunas de las muchas iniciativas que las empresas están incorporando de manera consciente para fortalecer su cultura, cohesio- ➔

→ nar al equipo, multiplicar la confianza y obtener grandes resultados.

- **Desarrollo del talento.** Responde a una necesidad superior de autorrealización, proporcionando a los empleados las oportunidades y las herramientas para avanzar en sus capacidades y competencias, tanto en su carrera a corto como a largo plazo. La formación continua, la especialización, la movilidad funcional y geográfica, la promoción, la asignación a proyectos específicos, la gestión de la carrera o los itinerarios profesionales son algunos de los ejemplos que las organizaciones ofrecen en apoyo de los empleados para que desarrollen su talento y aporten su máximo valor a la organización.

Estos elementos no son mutuamente excluyentes y pueden desplegarse de diferentes formas. Mediante la combinación inteligente de estas herramientas, la organización ofrece y diseña una propuesta de valor que busca traducirse en empleados satisfechos, comprometidos y productivos que, a cambio, aportan el rendimiento y los resultados que el negocio desea.

3. BUSCAN UN EQUILIBRIO MUTUO DE GANANCIA

Adam Smith, en el siglo XVII, comentaba que los humanos son los únicos animales que se dan cuenta de que tienen todo por ganar participando voluntariamente en un sistema económico donde cada uno trabaja para obtener los bienes que satisfagan a todos, y que el intercambio debe ser mutuamente beneficioso para crear riqueza. Pues bien, si hay un principio fundamental para el éxito de la gestión estratégica de la retribución y recompensa es, precisamente, el imperativo de que se cumpla la ecuación ganar-ganar entre las partes. Mientras que la empresa deberá configurar una oferta de valor que considere a sus colaboradores como personas en su globalidad (pública y privada), incluyendo elementos que cubran sus necesidades y expectativas de una manera flexible y dinámica, el colaborador deberá también tener muy claro qué es lo que se espera de él o ella a cambio de todo ese paquete de recompensa. Cualquier desequilibrio en esta balanza provocará efectos no de-

seados y pondrá en riesgo hasta la viabilidad del negocio. Un colaborador que no entrega el valor esperado (tiempo, resultados, actitudes, talento...), está claro que estará restando posibilidades de éxito a la organización; pero también es evidente que una oferta de recompensa no ajustada al valor entregado también lo hará: si es escasa, provocará la huida –física o, peor, mental– de los mejores colaboradores; si es excesiva, se convertirá en un derecho adquirido del alto coste y con escaso retorno a medio plazo.

4. SON TRANSPARENTES

Hace apenas unos pocos años, el mero pensamiento de compartir información retributiva ponía los pelos de punta a cualquiera, en cualquier nivel y responsabilidad, en una organización. Más allá de las consideraciones legales y sus riesgos, hacer públicos (interna y/o externamente) los procedimientos y los resultados de la gestión retributiva hubiera sido, probablemente, un absoluto desastre.

Sin embargo, esto ha cambiado, incluso con más rapidez de la esperada, y la cultura corporativa ha evolucionado con el signo de los tiempos. La “estricta confidencialidad” y la consideración de que los salarios son una cosa muy personal y privada han dado un salto hacia la transparencia y la “puesta en común”, provocada por la erosión de la confianza en las decisiones tomadas en la materia, que han generado –y continúan haciéndolo– grandes y perniciosas brechas salariales por razones en nada relacionadas con el trabajo y la contribución en sí, sino con otras variables como el género, la procedencia social o la edad. Empresas, sindicatos, sociedad civil y reguladores en todos los frentes han entendido que la transparencia en los procesos de decisión y en los resultados de los mismos es la vía para recuperar la confianza y la credibilidad de un uso y aplicación justos de las herramientas retributivas.

5. SON JUSTAS Y EQUITATIVAS

En las últimas décadas, las empresas se han preocupado enormemente por asegurar poder proporcionando recompensas atractivas para ser capaces de captar y mantener el talento necesario en un entorno en el que, a

menudo, no casan oferta y demanda de perfiles. La competitividad de los salarios ha estado entre las prioridades de los responsables de Recursos Humanos para garantizar el flujo continuo de capacidades.

A pesar de ello, en los últimos años, la investigación en profundidad del efecto de las recompensas lleva a confirmar algo que ya intuíamos de una manera experiencial: que a las personas no nos gusta estar peor pagadas





EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, LAS EMPRESAS SE HAN PREOCUPADO ENORMEMENTE POR ASEGURAR PODER PROPORCIONANDO RECOMPENSAS ATRACTIVAS PARA SER CAPACES DE CAPTAR Y MANTENER EL TALENTO NECESARIO EN UN ENTORNO EN EL QUE, A MENUDO, NO CASAN OFERTA Y DEMANDA DE PERFILES

cambios regulatorios de forma prácticamente mundial) a trabajar con especial cuidado desde las propias empresas para que no se produzcan discriminaciones ni sesgos salariales por razones no defendibles ante los propios empleados, sus representantes, los accionistas e inversores, las autoridades públicas o la sociedad en general. Es posiblemente este uno de los temas más candentes en la actualidad para la opinión pública, cuya garantía de cumplimiento está y estará movilizándolo más a los profesionales de la retribución y recompensa y a los Consejos de Administración en la próxima década.

6. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

En gestión de personas en el contexto empresarial no existe la talla única. La caja de herramientas que nos proporciona un enfoque de recompensa total como el mencionado tiene que estar al servicio de múltiples contextos para alcanzar su máximo rendimiento, adaptándose a cada uno en el tiempo y en el espacio.

Por tanto, a la hora de seleccionar, ordenar y construir un todo integrado con tales elementos, las empresas deben tener en cuenta no solo su estrategia como negocio o la cultura organizativa que pretenden fomentar. Poco tiene que ver, por ejemplo, una compañía que sitúe su ventaja competitiva en la eficacia de sus operaciones (con alta presión en los costes) con otra cuya estrategia de acercamiento al mercado sea convertirse en punta de lanza en productos y servicios de última generación. Las estrategias retributivas exitosas en uno y otro caso pueden ser radicalmente distintas. Tampoco utilizarán los mismos medios para atraer, retener, motivar y com-

prometer organizaciones de corte paternalista, centradas en el cuidado y felicidad de sus empleados para conseguir sus resultados, que empresas altamente orientadas a resultados por encima de la satisfacción de su plantilla. Más aún, deberán considerar otros factores externos (como el mercado laboral y la demografía de la geografía en la que operan, indicadores macroeconómicos y financieros, tecnologías disponibles...) o internos (como el momento del ciclo de vida de la propia compañía –*startup*–, crecimiento, madurez, declive o reinversión, el perfil del colectivo al que vayan dirigidas las recompensas, etc.). La supervivencia, como en otros órdenes de la vida, vendrá mediatizada por la capacidad de adaptación al contexto y sus circunstancias.

UN FUTURO CON PROPÓSITO

Los programas de recompensa total, entendidos como todos aquellos que, de una manera u otra, apoyan el bienestar de las personas profesional, física, financiera y socialmente, tienen una potencia formidable como herramienta estratégica para conseguir resultados de negocio a través de la capacidad de atraer, retener, motivar y comprometer de manera eficaz a las personas que son altamente productivas. No obstante, hay que hacer un hincapié muy especial en el giro que ha tomado la historia de la humanidad en cuanto a ecosistema empresarial se refiere.

La declaración, en agosto de 2019, firmada por los 181 CEO de la Business Roundtable (30% del mercado de capitales en US), publicada en una carta abierta, incluía la siguiente afirmación: “Cada uno de nuestros *stakeholders* es esencial. Nos comprometemos a entregar valor a todos →

en relación a cómo pagan en otras compañías por el mismo trabajo (decimos, “en mercado”), pero lo que verdaderamente nos causa dolor es compararnos con otros que consideramos equivalentes en nuestra propia organización y concluir que no se nos trata igual.

Este descubrimiento sobre los efectos de las inequidades internas nos está llevando también de manera acelerada (y hasta reconocida en los



LA IMPORTANCIA DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LA EVOLUCIÓN DEL MUNDO ES INDISCUTIBLE, Y SERÁ NECESARIO QUE CON ÉL -Y TAMBIÉN GRACIAS A ÉL- EVOLUCIONE EL NUEVO CONTRATO SOCIAL HACIA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA CON PROPÓSITO

→ ellos, por el éxito futuro de nuestras compañías, nuestras comunidades y nuestro país”. Podría ser una frase más en cualquier informe anual, pero supuso un rechazo a la vieja y superada afirmación de M. Friedman en los 70: “La responsabilidad social de un negocio es incrementar sus beneficios”, reforzando un compromiso que por fin está calando en todo el mundo con un contrato social entre empresa, empleado y el resto de grupos de interés. El propio Larry Fink, el bien conocido CEO de BlackRock, afirmó en torno a las empresas con Propósito (con mayúscula) que “Propósito no es únicamente la búsqueda de beneficios, sino la fuerza que anima a conseguirlos. (...) Beneficios y propósito están inextricablemente unidos”.

Este vínculo ha sido probado empíricamente por la Universidad de Wharton, llegando 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.

Los compromisos adquiridos por estas compañías sobre entregar valor a los consumidores, la inversión en los empleados, el trato justo y ético de los proveedores, el apoyo a las comunidades y (finalmente) la creación de valor para los accionistas, deberían ser una inspiración que marque tanto el punto de partida como el de llegada para cualquier estrategia de recompensa actual y futura. Esto implicaría, entre otros, pagar justamente, proporcionar protección a los colaboradores y sus familias, apoyarles a través de una formación y desarrollo que les permita mantener su empleabilidad en un

mundo cambiante y altamente exigente, así como potenciar abiertamente la diversidad, la inclusión, la dignidad y el respeto.

A lo largo de la reciente historia, los acontecimientos y los movimientos sociales han configurado el pensamiento y la forma de hacer negocios de nuestras organizaciones, las características de la fuerza de trabajo, y hasta el propio lugar y momento para llevar a cabo la misión de las organizaciones. La importancia del tejido empresarial en la evolución del mundo es indiscutible, y será necesario que con él -y también gracias a él- evolucione el nuevo contrato social hacia el desarrollo de una empresa con propósito. Una nueva empresa que se soporte también en líderes con propósito, que acoga y desarrolle individuos, ciudadanos que sientan y vivan como propio un objetivo común y compartido de prosperidad para todos. ●

“La recompensa como herramienta de gestión estratégica hacia una empresa con propósito”.
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.