



# El enigma de la compensación

## Principios para un enfoque más humano

LOS RÁPIDOS CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO ESTÁN INCREMENTANDO LAS DEMANDAS Y LAS PRESIONES SOBRE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN. COMO CONSECUENCIA, MUCHAS ORGANIZACIONES ESTÁN ESTANCADAS EN UN CICLO APARENTEMENTE INTERMINABLE DE IMPLEMENTACIONES, REVISIONES Y REFORMAS DE COMPENSACIÓN. PARA TOMAR MEDIDAS AUDACES FRENTE A LA INCERTIDUMBRE, LAS ORGANIZACIONES DEBEN ENTENDER LA COMPENSACIÓN MÁS ALLÁ DE LA CENTRALIZACIÓN DE RECOMPENSAS PARA IMPULSAR LA ADQUISICIÓN Y LA RETENCIÓN DE TALENTO, COMENZANDO A CONSIDERARLA COMO UNA PALANCA PARA GESTIONAR LAS MAYORES TRANSFORMACIONES QUE OCURREN EN EL ENTORNO DE TRABAJO ACTUAL, INCLUIDOS CAMBIOS EN LA FORMA EN LA QUE OCURRE EL TRABAJO, LAS EXPECTATIVAS EN EVOLUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL Y EL ROL AMPLIADO DE LAS ORGANIZACIONES A MEDIDA QUE SE CONVIERTEN EN EMPRESAS SOCIALES. PARA HACER ESTO EFICAZMENTE, LAS ORGANIZACIONES DEBEN FOCALIZARSE EN UN CONJUNTO BÁSICO DE PRINCIPIOS HUMANOS QUE LES PERMITAN ELABORAR ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN DISEÑADAS PARA RESISTIR LA PRUEBA DEL TIEMPO EN EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO.

### Impulsores actuales

La compensación es el factor más importante del presupuesto laboral de una organización,<sup>1</sup> representando hasta el 70% de los costos totales de una organización.<sup>2</sup> Y, sin embargo, muchas organizaciones parecen estar curiosamente inseguras respecto a cómo abordar esta importante área de gasto. En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de 2020, la mayoría de los encuestados dijo que sus organizaciones estaban en medio del rediseño del sistema de compensación o que habían cambiado su estrategia de compensación en los últimos tres años (Figura 1). Además, el 64% de los encuestados dijo que esperaba que su organización rediseñara las compensaciones una vez más ya sea este año o en los próximos tres años.

A pesar de estos continuos esfuerzos, nuestro reciente estudio de High-Impact Rewards confirmó la

### LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 69% de las organizaciones dice que la naturaleza cambiante de las expectativas y estrategias de compensación es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses, pero solo el 9% considera que está muy preparada para abordar esta tendencia.

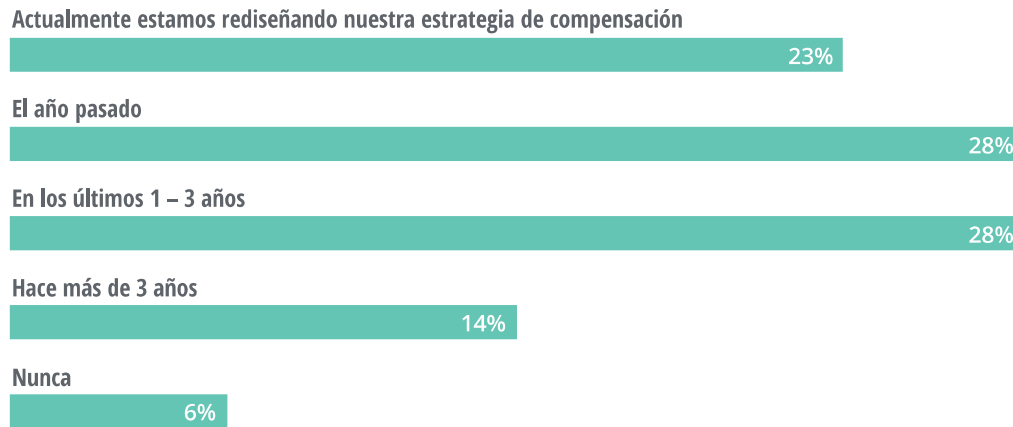
insatisfacción general de los ejecutivos de negocios con las compensaciones. Este factor obtuvo una puntuación extremadamente baja: 15 puntos negativos, siendo así el segundo puntaje más bajo vinculado a una práctica de RRHH, superada solo por la gestión del desempeño con 60 puntos negativos.<sup>3</sup>

La incertidumbre sobre la mejor manera de abordar la compensación y la falta de resultados positivos no es

FIGURA 1

## La mayoría de los encuestados está actualmente rediseñado o ha rediseñado sus estrategias de compensación en los últimos tres años

¿Cuándo fue la última vez que rediseñó su estrategia de compensación?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

sorprendente, teniendo en cuenta el entorno cambiante que las estrategias de compensación deben contemplar. Para comenzar, está el cambio radical en el trabajo y el empleo. No solo la “vida útil” de las habilidades individuales disminuye, sino que los roles también están cambiando a medida que se rediseña el trabajo para integrar a los trabajadores con la robótica y la IA. El Foro Económico Mundial estima que el 42% de las habilidades requeridas de la fuerza laboral mundial cambiarán entre 2018 y 2022, y que para 2022, no menos del 54% de todos los colaboradores requerirán una capacitación y mejoras significativas.<sup>4</sup> Nuestro análisis de los datos de la Encuesta de Empleo de ocupación de la Oficina de Estadísticas Laborales de 2018 sugiere que entre la mitad y las dos terceras partes de los puestos de trabajo de todas las industrias están preparados para el futuro.

Otro gran cambio es el deseo de una mayor transparencia que está aumentando la presión sobre las organizaciones en lo que refiere a sus prácticas de compensación. Una encuesta de colaboradores en el Reino Unido identificó que el 56% apoyaría que la información sobre sus ingresos y declaraciones de impuestos estuviera disponible públicamente.<sup>5</sup> Y al otro lado del Atlántico, los conductores de las principales compañías de viajes

realizaron huelgas en todo Estados Unidos para reclamar una mayor transparencia salarial.<sup>6</sup> Estos llamamientos a una mayor transparencia reflejan una postura cada vez más fuerte de que las organizaciones deben tener mayor responsabilidad para responder preguntas respecto a si la estrategia de compensación es la adecuada y para quién.

La equidad en la compensación es otro desafío importante en la era de la empresa social. A medida que la brecha de inequidad se amplía,<sup>7</sup> los actores externos están centrando su atención en la compensación, llevando a que las organizaciones deban abordar el pago de un salario digno.<sup>8</sup> La compensación continúa siendo un elemento clave para ayudar a abordar los posibles prejuicios en el lugar de trabajo y mejorar los resultados relacionados con la diversidad. Una nueva investigación muestra una conexión directa entre las percepciones de equidad en la compensación y la marca empleadora, el compromiso de los empleados y el bienestar de la fuerza de trabajo. Un estudio de colaboradores realizado en Suecia halló que el trato justo percibido condujo a una mayor motivación de los empleados y a la elección de un estilo de vida más saludable.<sup>9</sup> Otro estudio en los Estados Unidos descubrió que las mujeres que experimentan inequidad de compensación eran dos veces más

propensas a sufrir depresión y cuatro veces más propensas a sufrir ansiedad generalizada.<sup>10</sup>

Para enfrentar estos desafíos de manera efectiva, las organizaciones necesitan un nuevo proceso que esté apoyado no solo en los datos y casos de referencia, sino también en un conjunto de principios que refleje que la compensación es más que un grupo de números, es un reflejo de cómo las organizaciones valoran a las personas y cómo las personas valoran a las organizaciones. Considerando cuánto tiempo y dinero gastan las organizaciones en estrategias, procesos y programas de compensación, y el costo total de los salarios, cualquier cambio vinculado a las prácticas de compensación representa una decisión significativa que necesita poner el factor humano en el centro para tener el impacto deseado.

## Nuestra perspectiva para el 2020

Para ir más allá del enigma de la compensación —la permanente reconfiguración y el cambio de paquetes de recompensas, pago de incentivos y beneficios— en 2020, los líderes empresariales y los colaboradores tienen la oportunidad de reinventar la compensación para un mundo de cambios en el trabajo, en las habilidades, las



### LA COMPENSACIÓN A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Las cuestiones relacionadas con la compensación, las recompensas y la gestión del desempeño, y la vinculación entre los tres, parecen ser un desafío perenne para los líderes de RRHH y para las organizaciones. El capítulo “[La gestión del desempeño ya no funciona](#)” de 2014 y el de “[Gestión del desempeño: el ingrediente secreto](#)” de 2015 sugirió que las organizaciones separaran la gestión del desempeño de la compensación, centrando la gestión del desempeño en el coaching y la mejora continua, al tiempo que basaban la compensación en las habilidades de los colaboradores, en su valor para los clientes y las condiciones del mercado. A pesar de esta sugerencia, las prácticas de recompensas de las organizaciones en general permanecieron “estancadas en el pasado”, como describimos en 2018 en “[Nuevas recompensas: personalizadas, ágiles y holísticas](#).” En 2019, destacamos la brecha continua entre las prácticas actuales de recompensas y las expectativas internas y externas en “[Compensaciones: cerrando la brecha](#)”, alentando a los líderes a entender la compensación y las recompensas como un factor que favorece el establecimiento de relaciones duraderas con los colaboradores. Esta visión de la compensación como una actividad esencialmente humana continúa formando parte del debate de este año, mientras investigamos cómo la compensación vista desde la perspectiva de los cinco principios de diseño centrados en el ser humano de la empresa social puede ayudar a las organizaciones a enfrentar los desafíos emergentes en esta área.

expectativas y en los valores. Como punto de partida para la reinención de la compensación, volvemos a los cinco principios para el diseño humano que introdujimos en la versión anterior de Tendencias Globales de Capital Humano: Propósito y significado; transparencia y apertura; ética y justicia; crecimiento y pasión; colaboración y relaciones personales.

Utilizamos los datos de la encuesta de este año para evaluar los enfoques de las organizaciones para la compensación en función de estos principios. Lo que

encontramos fue una serie de brechas entre cómo se diseñó y funciona la compensación actualmente, brechas que creemos que obstaculizan la capacidad de una organización para alinear la compensación con los requerimientos del nuevo mundo del trabajo. Para ayudar a las organizaciones, hemos propuesto acciones alineadas a cada uno de estos cinco principios que creemos son mutuamente beneficiosos, permitiendo a las organizaciones a recompensar a sus trabajadores de maneras significativas y transformando ese significado en valor cuantificable (figura 2). Estas acciones ofrecen a las

FIGURA 2

### Las organizaciones pueden aplicar principios de diseño centrados en el ser humano para ayudar a alinear la compensación con la evolución de los objetivos de la organización

Acciones	La encuesta indica...	Nuestra perspectiva
<b>Propósito y significado</b>		
<b>Valorar las contribuciones individuales</b>	El 87% de nuestros encuestados informó que valorar las contribuciones individuales de los colaboradores es importante o muy importante, pero solo el 57% dijo que sus organizaciones eran efectivas o muy efectivas en este sentido. Esta fue la mayor brecha identificada en relación a la generación de sentido de pertenencia en una organización.	Con la pertenencia llegando a la cima como una de las tendencias más importantes de este año, es vital que la estrategia de compensación sea efectiva para valorar las contribuciones individuales. La contribución —junto con el confort y la conexión— son fundamentales para impulsar el sentido de pertenencia y, en última instancia, para alinear a una persona con el propósito de una organización.
<b>Transparencia y apertura</b>		
<b>Posibilitar los aportes bidireccionales</b>	El 58% de nuestros encuestados informó que la fuerza laboral tiene poca o ninguna injerencia en la estrategia de compensación de la organización, y el 24% dijo que los colaboradores no tienen injerencia en absoluto.	En un mundo que ha visto un crecimiento continuo en el poder del individuo para afectar la reputación y la marca de las organizaciones y un aumento en las personas que comparten información que tradicionalmente se mantenía privada, es importante establecer procesos que no solo faciliten la transparencia en la distribución de información, sino que también permitan el feedback de las personas impactadas.
<b>Ética y la equidad</b>		
<b>Recompensa por responsabilidades ampliadas y cambiantes</b>	El 46% de nuestros encuestados informó que los cambios en los puestos de trabajo no estaban alineados con los cambios en la compensación, y solo el 22% dijo que el mayor uso de la automatización y la Inteligencia Artificial (IA) era uno de los tres principales factores que afectaban la estrategia de compensación.	Con la automatización y la IA cambiando rápidamente la naturaleza de los puestos de trabajo, la equidad se puede determinar en función de cómo esos cambios en el rol y la responsabilidad se reflejan en el salario de una persona. Esto exigirá un proceso más ágil para evaluar conjuntamente los cambios de trabajo y las recompensas con mayor frecuencia.

FIGURA 2

## Las organizaciones pueden aplicar principios de diseño centrados en el ser humano para ayudar a alinear la compensación con la evolución de los objetivos de la organización

Acciones	La encuesta indica...	Nuestra perspectiva
<b>Ética y la equidad</b>		
<b>Aplicar equidad en el procedimiento y la distribución</b>	Nuestros encuestados identificaron la equidad salarial como la segunda preocupación ética más común relacionada con el futuro del trabajo, solo siendo superada por el mantenimiento de la privacidad y el control de los datos de los trabajadores.	La tecnología ha puesto un mayor énfasis en la ética en el trabajo; a medida que este tema sigue presente en las discusiones sobre el futuro del trabajo, es importante que las organizaciones apliquen un enfoque coherente para la compensación (equidad en el procedimiento), así como un proceso para garantizar que los resultados del trabajo sean recompensados de forma acorde (equidad distributiva) en todos los segmentos de la fuerza laboral.
<b>Apoyar un salario digno</b>	Menos del 10% de nuestros encuestados cree que la equidad de la compensación, vinculada a un salario digno, es una de las principales prioridades en relación a la fuerza laboral. Esto evidencia una brecha crítica entre lo que nuestros encuestados creen y lo que la comunidad más amplia de interesados está demandando.	A medida que la empresa social se afianza, las organizaciones pueden ser evaluadas no solo en función del valor para los accionistas, sino también por su impacto en la sociedad en su conjunto. Un grupo más amplio de grupos de interés —incluidos, entre otros, los colaboradores— probablemente continuarán aumentando su foco
<b>Crecimiento y pasión</b>		
<b>Pagar por la adquisición y el desarrollo de habilidades</b>	El 43% de nuestros encuestados ven y evalúan la compensación, los beneficios y el desarrollo de habilidades por separado; solo el 45% de los encuestados premian a los trabajadores por el desarrollo de nuevas habilidades.	En un mundo de trabajo en el que al menos la mitad de la fuerza laboral probablemente requerirá una reconversión y recapitación de sus habilidades ( <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> ), las organizaciones están perdiendo una gran oportunidad si no encuentran la manera de asociarse con los colaboradores para incentivar el desarrollo de sus habilidades. Este será uno de los problemas más importantes y un potencial obstáculo para el logro de futuras estrategias empresariales.
<b>Incentivar las ideas innovadoras</b>	Solo el 34% de nuestros encuestados recompensa a los colaboradores por sus ideas innovadoras, a pesar de que el 84% dice que apoyar el desarrollo de capacidades humanas como la resolución de problemas, la comunicación y la creatividad es importante o muy importante para la estrategia de desarrollo de la fuerza de trabajo.	La generación de nuevo valor y significado del trabajo puede lograrse cuando los colaboradores tienen la libertad y el incentivo para aportar ideas innovadoras sobre cómo se puede realizar el trabajo en el futuro.
<b>Colaboración y relaciones personales</b>		
<b>Recompensa a nivel de equipo</b>	Solo el 37% considera el trabajo en equipo en sus estrategias de compensación. Y solo el 39% de nuestros encuestados recompensa a los líderes por desarrollar habilidades para sus equipos.	Con un porcentaje creciente de trabajo en equipo en la mayoría de las organizaciones actuales, la capacidad de establecer metas, motivar, desarrollar y recompensar a nivel de equipo es primordial para incentivar comportamientos que se alinean con la forma en que se realiza el trabajo.

Fuente: Deloitte analysis.

organizaciones una base sólida para fundamentar sus estrategias de compensación y romper el ciclo interminable de rediseños a medida que continúan surgiendo cambios en el mundo del trabajo.

Teniendo en cuenta estos principios, una organización puede evaluar sus prácticas de compensación para que se ajusten a las necesidades de los trabajadores, su eficacia para fomentar objetivos tales como el desarrollo de los colaboradores y la competitividad del mercado, y su adecuación con respecto a normas y expectativas sociales más amplias. El resultado final deseado: una estrategia de compensación que mejora la capacidad de una organización para lograr sus objetivos al tiempo que satisface las necesidades y expectativas de las partes interesadas en un mundo más transparente.

## Aprendiendo a través del ejemplo

Algunos ejemplos muestran cómo ciertas organizaciones están aplicando parte de los principios de diseño de compensaciones centradas en el ser humano. Un ejemplo son los esfuerzos de IKEA para igualar los salarios, beneficios y experiencia para sus colaboradores a tiempo parcial y completo en Japón. Anteriormente, las regulaciones locales exigían que los colaboradores a tiempo parcial y completo tuvieran diferentes estructuras de compensación y beneficios, pero esto presentaba desafíos para las operaciones de IKEA, ya que la empresa depende en una gran parte de los trabajadores a tiempo parcial. Como respuesta, IKEA involucró al gobierno de Japón con el objetivo de mejorar el estatus legal y los derechos de los colaboradores a medio tiempo, lo que derivó en una legislación histórica que permitió la igualdad de beneficios para todos los trabajadores japoneses. Como resultado de realizar cambios consistentes con la nueva ley, IKEA redujo significativamente la rotación y recibió reconocimiento como empleador destacado.<sup>11</sup>

En otro ejemplo, Unilever hizo explícitamente de la equidad y la transparencia componentes clave de sus estrategias de compensación globales. Desarrolló un

“Marco para la Compensación Justa” en 2015 en un intento de que los salarios fueran transparentes, justos, consistentes y explicables, basados en un proceso sólido de análisis, benchmarking y el establecimiento de objetivos de desempeño. En 2017, una auditoría global descubrió que 7.252 colaboradores en 37 países diferentes fueron pagados por debajo del salario digno especificado por el Marco establecido por la organización. La organización respondió inmediatamente, reduciendo esta cifra a 611 colaboradores en 16 países a finales de 2018.<sup>12</sup>

Algunas organizaciones están impulsando la transparencia y la apertura aún más a través de un proceso focalizado en la colaboración. La empresa de servicios financieros GrantTree, con sede en el Reino Unido, permite a sus colaboradores establecer sus propios salarios mediante un proceso iterativo y colaborativo. Los colaboradores deben argumentar su salario propuesto, recopilando información sobre la tasa utilizada en el mercado para puestos similares, su desempeño y crecimiento, y lo que la organización puede pagar. Posteriormente, los compañeros revisan la propuesta, realizan preguntas y proporcionan comentarios, y el colaborador luego elige un nivel de salario. Si bien era esperable que las personas optaran por la compensación más alta posible, al menos dos colaboradores de GrantTree redujeron voluntariamente sus salarios después de que sus responsabilidades cambiaran.<sup>13</sup>

## Mirando hacia adelante

Las organizaciones están inmersas en un ciclo constante de ajuste y reajuste de sus estrategias de compensación para intentar alinearla con los cambios en el talento y los nuevos desafíos empresariales. Creemos que esto se debe a que muchas organizaciones están rediseñando la compensación de manera reactiva sin basar sus estrategias en principios duraderos que respondan a los desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. Diseñar la compensación de esta manera puede ayudar a las organizaciones a transitar un entorno incierto y a tomar decisiones audaces y eficaces con visión de futuro.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Pete DeBellis, Peter Devlin, Andrew Erhardt-Lewis, Jason Flynn, Melanie Langsett,** y **Greg Stoskopf** por su contribución en este capítulo

## Referencias

1. Scott Wooldridge, "Breaking down benefit costs: 6 charts that show where the money goes," BenefitsPro.com, Enero 28, 2019.
2. Paycor, "The biggest cost of doing business: A closer look at labor costs," Diciembre 10, 2019.
3. Peter DeBellis and Anna L. Steinhage, High-Impact Total Rewards, Bersin and Deloitte Consulting LLP, 2018.
4. Till Alexander Leopold, Vesselina Ratcheva, and Saadia Zahidi, The Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum, 2018.
5. Richard Partington, "UK workers would pay transparency to fight inequality – poll," The Guardian, Junio 3, 2019.
6. Faiz Siddiqui, "Uber and Lyft drivers strike for pay transparency—after algorithms made it harder to understand," Washington Post, Mayo 8, 2019.
7. Taylor Telford, "Income inequality in America is the highest it's been since Census Bureau started tracking it, data shows," Washington Post, Setiembre 26, 2019.
8. Ethical Trading Initiative, "A living wage for workers," ultimo acceso Marzo 13, 2020.
9. University of East Anglia, "Fairness at work can affect employees' health," press release, Mayo 11, 2016.
10. Cassie Werber, "America's wage gap is making women sick," Quartz, Enero 7, 2016.
11. Fair Wage Network, "Fair wage global strategy applied in different segments and markets," caso de studio IKEA, ultimo acceso Marzo 13, 2020.
12. Unilever, Fair Compensation, ultimo acceso Marzo 13, 2020.
13. Felicity Hannah, "My boss lets me set my own salary," BBC, Setiembre 13, 2020.