

D. E.



Carlos Delgado es el presidente de la consultora de RR.HH. que acaba de abrir una filial en México

La retribución emocional aumenta la productividad

Según Compensa Capital Humano, este tipo de políticas pueden convertirse en una alternativa a la subida de sueldo

INÉS ORIA
MADRID

La crisis económica y la imposibilidad de aumentar salarios, han obligado a las empresas a ser más imaginativas y buscar nuevas fórmulas para recompensar a los empleados. En este sentido, la retribución emocional se ha convertido en una pieza clave a la hora de motivar y obtener un mayor compromiso por parte del trabajador. «La crisis ha hecho despertar un mercado que estaba muy acomodado y utilizaba el salario como único elemento de retribución. Ahora, muchas compañías se cuestionan si la forma que tenían antes de pagar era o no la correcta y están introduciendo medidas *low cost* o sin coste como programas de reconocimiento o conciliación», explica Carlos Delgado, presidente de la consultora de RR.HH. Compensa Capital Humano.

La retribución emocional engloba factores como las políticas de reconocimiento, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la cultura o el desarrollo intelectual y profesional del empleado y, según un estudio publicado recientemente por la compañía, se ha convertido en un factor «decisivo» a la hora de elegir un trabajo. De hecho, uno de cada cuatro encuestados afirma que no aceptaría una oferta de

Las más valoradas

- Teletrabajo
- Formación y desarrollo
- Horario flexible
- Plan de compensación flexible
- Días de vacaciones adicionales
- Programas de reconocimiento

1 DE CADA 4 EMPLEADOS NO TRABAJARÍA EN UNA FIRMA SIN FLEXIBILIDAD HORARIA

LA DEMOCRATIZACIÓN DE ESTAS POLÍTICAS ES UN RETO PARA EMPRESAS Y EMPLEADOS

trabajo que no contemplara la flexibilidad horaria. «Los profesionales se sienten atraídos por aquellas empresas que les ofrecen un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal, donde se les reconoce el trabajo realizado y pueden desarrollarse profesionalmente con un trabajo que realmente les motive», señala el informe.

Según Delgado, la coyuntura económica ha hecho que muchos empleados se hayan visto «defraudados» por las organizaciones

donde trabajaban. «En 2007, algunas empresas no paraban de decir que necesitaban captar el mejor talento porque éste era la base de su organización, pero en cuanto llegó la crisis empezaron a despedir sin miramientos. Esta falta de credibilidad como empleadores les va a pasar factura cuando la situación mejore», asegura el presidente de Compensa.

CAMBIO DE PARADIGMA. Además de constituir un importante elemento diferenciador, la retribución emocional tiene efectos en la competitividad y la productividad porque, tal y como señala Delgado, «se rinde más trabajando en un ambiente agradable». Sin embargo, la democratización de estas políticas no es sólo un reto para las empresas, sino también para los empleados. «Los directivos estaban acostumbrados a gestionar mediante la presencia pero muchas compañías se están dando cuenta de los beneficios de ser más flexible, dar más confianza a las personas y no contralarlas tanto. Ahora bien, esta confianza que la empresa deposita en el trabajador, se tiene que devolver. Hay personas que lo ven como una oportunidad para trabajar menos y están siendo un freno para que las empresas pongan en marcha este tipo de políticas», asegura. ■

TRIBUNA



Cuotas y mérito

EVA LEVY
SOCIA DE EVA LEVY & PARTNERS

Europa nos escatima alegrías, pero, de vez en cuando, alguna buena noticia se esconde entre tanta turbulencia y ruido de caja registradora. La buena noticia (quizá no se lo parezca a todos) es que acaba de cerrarse la consulta pública de la Comisión Europea a raíz del informe *Mujeres en la toma de decisiones económicas de la UE*, presentado por la vicepresidenta Viviane Reding el pasado marzo. Informe y consulta son parte del Programa de Trabajo de la Comisión que, entre otras cosas, busca para este año mejorar el equilibrio de géneros en los Consejos de Administración de las compañías cotizadas. Los resultados se traducirán en normas que propondrá (¿o impondrá?) la comisión a los estados miembros.

He participado en esa encuesta a través de Iso-tes, la plataforma a la que pertenezco, como una de las socias fundadoras. Pocos meses antes, colaboramos con PriceWaterhouseCooper (PwC) en la elaboración del informe *La Mujer Directiva en España*, nuestro propio muestreo sobre cómo ve el mundo empresarial y directivo -ellos y ellas- el papel económico de las mujeres y su desarrollo de carrera cuyo último estadio serían los consejos de administración.

Los consejos son para un número mínimo de mujeres, pero son muy significativos. Aunque sea impopular, siempre he defendido la existencia de cuotas (temporales: me gusta subrayarlo) en esos órganos que aseguren una presencia femenina como reflejo, al menos parcial, de la preparación y aportación de las profesionales.

¿Por qué los consejos? Porque mientras no estén abiertos al talento y a la excelencia de cualquiera que pueda dar lo máximo, el mensaje a la sociedad (y especialmente a las mujeres, la mitad de esa sociedad) es el de que hay límites y cotos cerrados, impermeables al cambio.

Los consejos de administración están ahora en el punto de mira. Podrían defender su tradicionalismo si hubieran demostrado competencia y nivel en todas las circunstan-

cias. No ha sido así. ¿Quiere decirse que un consejo paritario sería perfecto? Pues no, si ese fuera el único elemento a considerar, pero si la tónica de selección fuese entre los y las mejores tal vez todos nos encontraríamos mejor.

La Comisión ha preguntado sobre el porcentaje óptimo de esas cuotas, con un horizonte de cumplimiento fijado en 2020. Personalmente estoy menos interesada en un número concreto de consejeras (si es razonable) que en el hecho de que se incluyan mujeres automáticamente en la selección de independientes ya que abundan las de méritos sobrados para moverse en el IBEX y otros mercados. Porque ese es otro fantasma: la tendencia a oponer cuota a mérito. Salvo que con ello se esté diciendo que tampoco

EN ESPAÑA EXISTE UNA TENDENCIA A Oponer CUOTA A Mérito

la elección de consejeros se hace habitualmente siguiendo criterios de valor, sino de intercambios de otro tipo.

En España tenemos un cierto recorrido en este capítulo de las cuotas, ya desde el conocido como *Código Conthe* (Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas), que pedía a las comisiones de nombramientos incluir perfiles de mujeres para cubrir vacantes, mientras la CNMV cuestionaría a aquellas empresas que no hicieran caso.

A la vista de las memorias de las 35 compañías del IBEX (2011) urge el impulso de la UE para romper una inercia recalcitrante. De hecho, en ese estudio realizado con PwC al que aludía antes, el 66% de hombres y mujeres consultados también rechazaban frontalmente cualquier clase de cuota en la alta dirección.

Sus razones eran muy humanas, pero el futuro dará la razón al otro 34% de directivos más atentos a la riqueza de la diversidad que a sus incógnitas. ■