Estrategia de remuneración para atraer y retener al capital humano

Norma Angélica González Buendía
Martha Santiago García

Son varios los factores que inciden en la decisión final para que un empleado permanezca o cambie de trabajo. El contexto laboral implica, procurar no sólo un salario justo, sino también cuidar su salud psicosocial y la propia salud de la organización.

Los sueldos y salarios juegan un papel estratégico en el mercado laboral, más aún después de la pandemia de Covid-19, pues las empresas se debilitaron económicamente y la naturaleza del mismo trabajo y sus condiciones se vieron afectadas, lo que orilló a varios cambios internos en las organizaciones. Recuperarse económicamente durante y después de la pandemia ha significado un gran esfuerzo para la mayoría de las empresas. Una alternativa para ello fue ofrecer sueldos pequeños y evitar prestaciones ostentosas, lo que disminuyó la posibilidad de atraer y retener capital humano altamente calificado, al tiempo que se inhibió el crecimiento y desarrollo de las propias organizaciones.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Actualmente, la recuperación de estabilidad económica tanto para las empresas como para la población económicamente activa (PAE), es decir, aquellas personas que tienen una ocupación o que están en busca de un trabajo, requiere de un gran esfuerzo para mantenerse y salir adelante. De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, citado por Hernández (2023a), las condiciones actuales facilitaron un crecimiento de la economía en México de más de 2% en 2023, con la generación de más de 577 mil 500 empleos formales para ese mismo año.

Para las empresas, permanecer en el mercado y poseer una ventaja ante otras organizaciones exige contar con el mejor capital humano, lo que conlleva a desarrollar estructuras salariales más competitivas que le permitan, por una parte, cumplir con los objetivos del área de recursos humanos tal como atraer, retener, desarrollar y motivar y, por otro lado, cumplir con los objetivos y estrategias organizacionales.

La remuneración competitiva crea en el trabajador: compromiso, desarrollo, crecimiento, lealtad y una estabilidad económica que le permita cubrir sus necesidades básicas y acceder a una mejor calidad de vida. En palabras de Varela

> La mayoría de las organizaciones con alcances multinacionales ha definido con claridad la forma de vida que quiere para sus empleados. Por lo regular, estas normas se dictan de acuerdo con el nivel del puesto (valor del puesto). Para los países latinoamericanos, la situación es más complicada, especialmente cuando la realidad económica supera los pronósticos, establecer el tipo de vida que se pretende para los trabajadores con la finalidad de que no enfrente problemas donde en general tienen que laborar para dos o más instituciones si quiere generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos elementales (2013, p. 194).

Ofrecer una remuneración justa, equitativa y competitiva puede traer beneficios a su organización, como:

- Crear una ventaja competitiva ante la competencia.
- Atraer y retener al mejor capital humano.
- Proporcionar y mantener una mejor calidad de vida en los trabajadores.
- Evitar fuga de capital humano.
- Empatía con los trabajadores.
- Motivar al trabajador.
- Elevar la productividad.
- Apoya el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Apoya para que el trabajador pueda tener un desarrollo y crecimiento dentro y fuera de la organización.
- Establecer un plan de carrera para los trabajadores.



Imagen de Hyejin Kang en Shutterstock.

- Favorece un ambiente laboral sano.
- Preservar el equilibrio entre el valor del puesto de la organización y los que se encuentran en el mercado laboral.
- Crear en los trabajadores respeto, compromiso y lealtad hacia la organización.
- Disminuir los índices de rotación de personal.
- Remunerar adecuadamente al trabajador conforme a sus competencias.

Tome en cuenta que para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador puede afectar psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa. Recuerde que los empleados son muy sensibles ante esto (Varela 2013, p. 22).

Inicie por conocer el panorama de la remuneración en su sector

Ofrecer remuneración justa, equitativa, pero sobre todo competitiva, requiere de una planeación estratégica adecuada. Es necesario alinear los objetivos y políticas salariales al plan estratégico de la organización, tener la aprobación de la alta dirección, así como contar con una solvencia económica estable y adecuada. Las estructuras salariales también deben diseñarse de acuerdo con las necesidades del trabajador y de la misma organización, para el cumplimiento mutuo de objetivos.

La estrategia de la organización debe retener al mejor capital humano; por ello, el área de recursos humanos constantemente está al pendiente de la vanguardia de los sueldos y salarios del mercado laboral, sobre todo, los que ofrece la competencia, y tomar en cuenta el giro de la organización, el tamaño, ubicación geográfica, capital humano y las actividades en el puesto.

Los incentivos, como las oportunidades de crecimiento laboral y académico, acrecientan el valor de los puestos de trabajo en el mercado

Un método para investigar salarios y prestaciones son las encuestas salariales, que se realizan por medio de un cuestionario donde se recolecta datos acerca de sueldos, salarios y prestaciones; luego, se agrupan a partir de un método que, a la vez, ordena la información y tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado. El levantamiento de información lo realiza la misma organización o puede hacerlo a través de servicios de terceros (Varela, 2013, p. 175).

Antes de diseñar y establecer una estructura salarial, se recomienda revisar las políticas salariales para que, con base en éstas, se fije el valor de los puestos; en conjunto con el análisis de la información recabada en la encuesta salarial, podría completar el panorama actual del comportamiento de los sueldos y salarios; además, podrá realizar un análisis respecto del tipo de prestaciones más codiciadas y algunos privilegios que se puedan otorgar al personal, tales como jornadas cortas, trabajo a distancia, entre otros.

Incorpore otros incentivos además de los económicos

Ofrecer un salario fijo competitivo acompañado de un excelente paquete de prestaciones, incentivos y beneficios (remuneración) no siempre es la mejor opción para atraer o retener al personal. En el contexto actual, el mercado laboral fija su atención en la remuneración acompañada de oportunidades de desarrollo, crecimiento laboral, *home office*, reconocimiento, horarios flexibles, igualdad de género, organizaciones incluyentes, excelente ambiente laboral, libertad y respeto a la libre expresión y eliminación de etiquetas. Lo anterior significa un gran reto para el área de recursos humanos.

Después de la pandemia y con la llegada de nuevas generaciones, es importante contemplar en las estrategias organizacionales la salud mental de sus trabajadores. La NOM-035-STPS-2018 es una guía para concretarlas, pues tiene como objetivo "establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo" (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019, p. 1).

En el año 2023, la red social de empleo LinkedIn dio a conocer la lista de las 10 mejores empresas para trabajar en México. La clasificación se diseñó con base en ocho pilares: capacidad de crecimiento, desarrollo de aptitudes, estabilidad de la organización, oportunidades externas, afinidad con la marca, diversidad de género, formación académica y, presencia de empleados en el país. Además, se consideró el bajo índice de rotación de personal. Como en ediciones anteriores, el sector financiero encabezó la lista, seguido de compañías de industrias de manufactura o servicios de consultoría y tecnologías de la información (Hernández, 2023b).

Cabe resaltar que dentro de los ocho pilares no se encuentran los sueldos y salarios, lo que permite visualizar que las mejores empresas para trabajar no sólo ofrecen sueldos, salarios y buenas prestaciones para atraer y retener a sus trabajadores, sino que estratégicamente también utilizan otros factores relevantes, que complementan su desarrollo y calidad de vida.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Retenga al personal cuidando de él

La fuga de capital humano joven, como consecuencia de una mala remuneración y falta de estrategias para una estabilidad en la salud mental o emocional en los trabajadores, es una realidad inevitable. Claro, éstos no son los únicos motivos, pues existen otros factores como la economía, cuestiones de inseguridad y costo de vida que tiene un país.

La fuga no sólo se da hacia otras empresas de la misma región o estado, pues una nueva visión, cultura y desesperación en busca de algo nuevo y seguro influye en que los trabajadores migren a otros países. Este fenómeno puede afectar a la familia del trabajador, y hasta a la sociedad en general.

Ofrecer a su personal una remuneración adecuada, además de los elementos necesarios para que vivan bien, resultará en oportunidades para su desarrollo profesional y les dará estabilidad laboral. De alcanzar este escenario, su empresa ganará una ventaja competitiva en el mercado laboral: conservará al mejor capital humano y ofrecerá a sus clientes productos y servicios con calidad, lo que podría derivar en el aumento de la rentabilidad.

Referencias

Hernández, E. (2023a, 8 de junio). *México creará más de 577 mil 500 empleos formales en 2023: IMEF*. Economía y finanzas. Forbes México. <https://n9.cl/jeq3a>

Hernández, G. (2023b, 21 de abril). *Las 10 mejores empresas para trabajar y hacer carrera en México en 2023*. Capital humano. El Economista. <https://n9.cl/oi3ee>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2019, 22 de octubre). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Gobierno de México. <https://n9.cl/dhne>

Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación* (2da edición). Pearson.

Mtra. Norma Angélica González Buendía
Academia de recursos humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ngonzalez@fca.unam.mx

Mtra. Martha Santiago García
Academia de recursos humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
msantiago@fca.unam.mx