

Crecimiento económico y gestión de compensaciones

Ignacio Fernández¹

El 6,3% de crecimiento económico del país durante abril permite suponer que la contracción económica vivida desde 1998 a la fecha estaría comenzando a ceder, por lo que es esperable que el mercado del trabajo tenga una recuperación lenta pero sostenida en los próximos meses.

Mejora la economía y también las expectativas de los trabajadores de cualquier organización y nivel jerárquico, por lo que los esfuerzos que las empresas le pidieron a su gente para capear la crisis del pasado reciente, en negociaciones individuales o colectivas, comenzarán a emerger para ser reconocidos y recompensados en el buen ciclo económico que se avizora.

Así planteadas las cosas, el futuro de mediano plazo de la gestión de personas en las empresas chilenas se visualiza más tranquilo para aquellas organizaciones que administraron la crisis con transparencia hacia sus empleados y sin intentar aprovechar las ventajas de un mercado laboral deprimido, con alta oferta de profesionales y técnicos, con remuneraciones de crecimiento real pequeño y sueldos de contratación a la baja, lo que al interior de las empresas se tradujo en baja rotación de personal (afuera hay muchos para reemplazarme), pocas exigencias al empleador (tengo que cuidar el trabajo), menor número de huelgas, disminución en la conflictividad laboral y condiciones de cierre de negociaciones con un pequeño aumento del costo compañía de entre 0 y 2% , como tendencia general.

Muchas empresas estuvieron realmente mal y debieron ajustar sus costos de personal, reducir dotaciones despidiendo personas y pedir un esfuerzo de mayor productividad y polifuncionalidad a quienes permanecían. Pero otras empresas, si bien vieron una disminución de su crecimiento y rentabilidad, no perdieron dinero y vieron una ventaja de costos en las dificultades del mercado laboral, argumentos que se usaron en las negociaciones de remuneraciones para justificar la imposibilidad de mejores condiciones. En el corto plazo se disminuyó los costos y esos años se mejoró el margen de resultados. Los empleados de esas empresas saben, intuyen o quieren percibir que la fundamentación usada por la administración no fue todo lo transparente y consistente con la realidad de la empresa. Cada gerente sabe qué estrategia de manejo de remuneraciones usó en los últimos 5 años.

El crecimiento económico traerá consigo una disminución del desempleo, mayor equilibrio entre la oferta y demanda de personal, más oportunidades de cambio de trabajo y un aumento de las remuneraciones de mercado.

Las empresas que hayan tenido un manejo claro de su gestión de compensaciones sortearán con menores dificultades la rotación lamentada de personal clave, aquel que concentra parte importante de los conocimientos y capacidades de gestión que hacen que la empresa genere valor, y que si bien pueden ser pocos en cantidad, hacen mucho en agregación de valor e impacto en los resultados finales. Tendrán presiones internas más manejables en el tema del mejoramiento de

¹ Profesor de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez

remuneraciones y beneficios, sus negociaciones colectivas serán menos conflictivas, y el clima interno será tranquilo.

La contribución de las personas a su empresa se mantendrá o aumentará, preservándose las ventajas competitivas sustentadas en las personas, aquellas que son intangibles e inimitables por la competencia y que las investigaciones empresariales demuestran que son uno de los aspectos centrales para sustentar la rentabilidad de largo plazo de las empresas exitosas: la cultura de la empresa, el cómo hacemos las cosas acá, y las personas que las encarnan.

Para las empresas que hayan obtenido beneficios de corto plazo de la mala situación del mercado laboral de los últimos años es esperable lo contrario: alta rotación, importantes dificultades para retener al personal clave, altas demandas salariales, conflictividad sindical y un clima laboral enrarecido. Lo que no se invirtió hace 5 años será un costo creciente en los años próximos, en aquellos costos cuantificables, pues los costos más perjudiciales para la competitividad de las empresas son los intangibles: la pérdida de compromiso con la empresa, el trabajar sólo lo suficiente para no ser despedido pero sin contribuir con desempeños sobresalientes, el desinterés por aportar con creatividad e innovación en los procesos de gestión, productos o servicios, una motivación reactiva más que automotivación, y poca iniciativa. La gente que más aporta en las empresas es aquella que sabe, quiere y puede hacer el trabajo. A la luz de la historia reciente de estas compañías, la pregunta es ¿y ahora, sus empleados *quieren* ser competentes?.

Las personas, el capital intelectual que concentran y la conciencia creciente que éstas tienen de su valor económico para las empresas, requerirá inversión sostenida en el desarrollo de los sistemas de gestión de recursos humanos, básicamente en sistemas de administración de compensaciones que reconozcan mediante incentivos variables los aportes de valor de las personas y sus equipos de trabajo, y en planes de capacitación que fortalezcan el desarrollo de las competencias técnicas y de comportamiento que las empresas requieren de su gente para sustentar los resultados.