

Plan de retención del talento clave mediante compensación individualizada

Gustavo Guzmán Salazar

Abogado, con Postgrados en Derecho del Trabajo, y en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
en la Universidad Católica Andrés Bello. Actual Director General de QRL Strategy.

Resumen

Los nuevos modelos de remuneración priorizan una "compensación total" individualizada y flexible, incluyendo elementos intangibles como reconocimiento y desarrollo profesional. Esta estrategia busca trascender el salario para impulsar la satisfacción y el compromiso de los empleados, siendo clave para el éxito empresarial en el siglo XXI. La evolución de sistemas rígidos a flexibles permite a los profesionales elegir cómo percibir su compensación, atrayendo y reteniendo talento. Invertir en lo intangible aumenta la satisfacción, el rendimiento y la productividad. La compensación debe maximizar el valor percibido por el empleado, a través de un diálogo continuo y un diseño equitativo y transparente.

Palabras clave: compensación individualizada, flexibilidad, retención de talento, compromiso, productividad

Key Talent Retention Plan through Individualized Compensation

Abstract

The new remuneration models prioritize individualized and flexible "total compensation," including intangibles such as recognition and professional development. This strategy seeks to transcend salary to boost employee satisfaction and engagement, being key to business success in the 21st century. The evolution from rigid to flexible systems allows professionals to choose how they receive their compensation, attracting and retaining talent. Investing in the intangible increases satisfaction, performance and productivity. Compensation must maximize the value perceived by the employee, through continuous dialogue and an equitable and transparent design.

Keywords: individualized compensation, flexibility, talent retention, engagement, productivity

1. Desafíos de retención de talento en Venezuela post-pandemia

En el contexto actual de globalización y avances tecnológicos, las empresas venezolanas enfrentan serios problemas para retener a su personal clave, un desafío exacerbado por el trabajo a distancia y el rol protagónico de la mujer en el mercado laboral. El departamento de Recursos Humanos tiene el reto de motivar y mantener productivo al talento sin incurrir en costos significativos. El éxito de las organizaciones modernas depende del progreso de sus integrantes por lo que el desafío no es solo atraer a los mejores, sino también motivarlos, lograr su compromiso genuino y lealtad.

La individualización y retención del talento clave son fundamentales para la viabilidad de las empresas, ya que estas personas aportan ideas innovadoras que generan valor y elementos diferenciadores (Olvera, Raya y Serrano, 2009). Identificar y retener a este personal es crucial para evitar la descapitalización del talento y la pérdida de las inversiones en formación, de tal manera que la reinversión de la arquitectura de compensación es una necesidad.

a. Evolución de la compensación y el talento clave

El talento se define como la capacidad de obtener resultados excepcionales de manera estable, unida al compromiso (Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008). No se trata de cualquier trabajador, sino de aquellos cuyas destrezas y competencias contribuyen de manera decisiva a los objetivos estratégicos. Por ello, el talento surge como una unidad diferenciada del resto. Una gestión de Recursos Humanos con una perspectiva idiosincrática, enfocada en las necesidades individuales, permite maximizar el potencial de este personal (Vesga, 2009).

Los nuevos esquemas de remuneración en Venezuela, aunque tímidamente, se han ido imponiendo sobre los tradicionales. El dinero, si bien sigue siendo importante, ha sido desplazado por componentes intangibles como el balance vida-trabajo, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la coincidencia de valores entre la empresa y el empleado. Los modelos de compensación centrados solo en lo económico han colapsado, incapaces de atraer y retener talento, especialmente en la era post-pandemia donde los intereses de las personas han cambiado.

b. Hacia una compensación individualizada y flexible

La nueva filosofía de remuneración debe romper las reglas tradicionales y orientarse más a la persona que al puesto de trabajo (Castaño, Montoya y Restrepo, 2009). Esto implica pagar por la creación de valor y el desempeño individual, en lugar de basarse en la equidad interna. La transición hacia la compensación individualizada ve al trabajador como un cliente que puede elegir entre productos de compensación ofrecidos por la empresa (Delgado, 2002).

Las tendencias retributivas buscan mayor flexibilidad en la gestión salarial y sistemas más estimulantes, como los modelos de compensación flexible o individualizada. Estos sistemas personalizan el salario, gestionan el potencial e identifican y compensan a los individuos de mayor rendimiento (Weiss, 1992). Una política de retención de talento debe asegurar que la compensación sea competitiva para atraer y retener al personal (Hastings y Meyer, 2020).

La política de incrementos salariales generalizados ha quedado obsoleta, ya que desmotiva a los trabajadores más productivos y premia a los que solo cumplen con lo mínimo. En el complejo entorno venezolano, las empresas han tenido que asumir funciones propias del Estado, ofreciendo beneficios como planes de salud y subsidios para la educación.

Un plan de compensación individualizado y bien estructurado es un muro de contención para minimizar la rotación y fuga de talento en este entorno volátil. Dicho plan debe ser modificable en el tiempo, documentado y respetuoso de la legalidad, sin crear derechos adquiridos o compromisos de por vida (Delgado, Pin, 2000). Este enfoque se convierte en un elemento diferenciador crucial para la sostenibilidad de las empresas en el contexto venezolano.

2. Más allá del salario: la reinversión de la compensación y la batalla por el talento

Las diferentes dimensiones de la motivación humana están presentes en todos los empleados ya sean directivos o no, pero también es cierto que cada persona dependiendo de su situación personal y familiar le otorga un peso diferente a motivos tales como el dinero, la formación, la utilidad del trabajo para los demás, entre otros. De ahí que para intentar aplicar las teorías de la motivación a la práctica haya que tener en cuenta múltiples factores.

La motivación en el trabajo, ligada directamente al rendimiento, es una cuestión que empezó a considerar Taylor y la Organización Científica del Trabajo. A principios del siglo pasado se descubre que se podía producir más cantidad de productos ofreciendo a los empleados primas por producción.

De esta forma, la mejor manera de lograr el rendimiento de los trabajadores y de que éstos estén satisfechos al mismo tiempo, sería actuando sobre la motivación extrínseca, es decir, sobre aquella que lleva a la persona a reaccionar por lo que puede obtener del entorno; desde este enfoque se piensa en que todos los casos motivacionales que actúan sobre los trabajadores son de carácter económico; la racionalidad utilitaria es el único aspecto que se presenta en las relaciones que se establecen en el seno de la empresa.

Sin embargo, basar la motivación en un aumento de remuneración y en la esperanza de promoción no es ni la única ni la mejor vía de conseguir la productividad más elevada porque las personas, además, precisan satisfacer otras necesidades psicosociológicas.

a. El dinero como elemento motivador

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III en 1971 (citado por Chiavenato, 2019), encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. Según este autor, existen dos bases sólidas para su teoría:

1. Los seres humanos queremos y usamos el dinero para cubrir nuestros intereses fisiológicos, de estabilidad personal y familiar, sociales, autoestima y autorrealización y;
2. Si las personas estiman que la obtención de su remuneración está directamente relacionada con su desempeño laboral, procurarán dirigir su trabajo y el ejercicio de sus funciones hacia la consecución de un desempeño laboral destacado dentro de la organización.

El inconveniente de muchos planes de compensación o remuneración, se encuentra en el hecho que las personas no perciben tal relación concluyendo, justificada o injustificadamente, que la compensación está en función de factores diferentes a su rendimiento laboral, tales como la edad, el nivel de instrucción, el desempeño anterior o incluso algunos factores poco relevantes, como la simple suerte o el favoritismo (Chiavenato 2019).

Una Dirección de Gestión de Talento o Departamento de Recursos Humanos que trabaje como socio estratégico de la empresa debe entender al colaborador, individualmente considerado, con sus expectativas y necesidades particulares, como el motor y la fuerza que mueve a la empresa, incluso en un momento como el actual en el que los cambios tecnológicos tienden a predominar el mundo.

Cada trabajador en una organización es un individuo único, con su propia historia, anhelos y expectativas. Si los que dirigen la empresa quieren alcanzar el mayor grado de compromiso, apego y lealtad por parte de los colaboradores, deben permitirles realizarse como individuos a través de su trabajo (Vesga, 2020)

En ese contexto, la relación del empleado con la organización a largo plazo, reviste mayor importancia y la compensación juega un papel fundamental en la retención del talento clave y en el nivel de lealtad que éste tendrá hacia su empleador.

El dinero es un poderoso motivador si los colaboradores están convencidos de la existencia de una vinculación, directa o indirecta, entre el resultado de su ejercicio laboral y el aumento de su remuneración (Chiavenato 2019).

No obstante lo anterior, para que el dinero pueda cumplir su rol como incentivo de la motivación de los trabajadores considerados talento clave, es muy importante que sea utilizado de manera oportuna, diferenciada y no obedecer a una política uniforme derivada de la normativa vigente o de la política de remuneración transversal e igualitaria de la empresa.

Hoy en día las empresas repiten una y otra vez la práctica tradicional de utilizar reservas para aumentos por rangos salariales al momento de realizar la revisión salarial, en lugar de averiguar el valor del trabajador en el mercado y complementar esa información con las necesidades e inquietudes manifestadas por el trabajador (Hastings Meyer, 2020)

El modelo de compensación total, tal y como se ha venido manejando hasta ahora, debe ajustarse a las nuevas tendencias de remuneración y compensación que procura una retención de talento basada en un paquete de compensación flexible o individualizado que tenga a la persona como centro de toda la estrategia de compensación y beneficios.

b. El dinero no lo es todo

El tener grandes salarios y estabilidad laboral no es garantía de felicidad en el trabajo. Hay quienes sin grandes salarios se sienten afortunados.

Existen otros componentes además de lo meramente económico que pueden realmente hacernos felices en nuestro trabajo, lograr una conexión con la empresa e incrementar el compromiso y que, además, son individuales y responden a la satisfacción de las necesidades de la persona según el momento de su vida en la que se encuentre.

Lo importante de un sistema de compensación individualizada y flexible es que el colaborador se empodera de la identificación y cobertura de sus necesidades y eso, tiene un efecto potenciador en el arraigo y el compromiso con la empresa.

Si el trabajador siente que sus necesidades son tomadas en cuenta y satisfechas a través de la conexión con la empresa, hará que sus pensamientos generen emociones positivas y éstas provocarán los estados de ánimos apropiados para sentirse motivado y comprometido en aquello que está

haciendo, generando un círculo virtuoso de compromiso, motivación, felicidad y eficiencia en las tareas.

Ofrecer un paquete de beneficios no monetarios puede ser especialmente útil cuando los empleadores no pueden mejorar los beneficios a través de salarios, sobretodo en los tiempos actuales en los que los trabajadores valoran la humanización de la relación de trabajo, es decir donde se tome en cuenta a la persona como ser individual, como centro de la relación.

Ofrecer planes de carrera claros y oportunidades de formación continua para promover el desarrollo profesional podría ser más efectivo que la estabilidad contractual para motivar y retener talento. Además, centrarse en crear un entorno de trabajo que valore la innovación y la contribución individual puede ser clave para atraer y retener al talento.

Más allá de un salario competitivo, para atraer y retener a los empleados e incrementar la productividad, las empresas tienen que ofrecer también otros beneficios no monetarios: oportunidades de carrera y formación continua, oportunidades de trabajo remoto, espacios para pasar tiempo libre con la familia, entre otros. Incluso cuando las empresas no pueden pagar salarios elevados, mejorar dichos beneficios puede hacer que los empleos resulten atractivos para los candidatos.

A raíz de la pandemia del Covid-19 muchos trabajadores se han replanteado su vida, concretamente su propósito de vida, que viene a ser la razón de su existencia, lo que da sentido a lo que hacemos. Es la brújula que nos señala el norte.

c. *Compensación*

La compensación o remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales (Chiavenato 2019).

En el lenguaje económico se entiende por remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios (Urquijo y Bonilla 2008).

Siguiendo al Profesor José María Villegas (cit. por Urquijo y Bonilla, 2008), la remuneración puede ser directa o indirecta. La *remuneración directa* está comprendida en los pagos en efectivo y en especie recibidos por el empleado por el desempeño de sus labores.

Dentro de este tipo de remuneración encontramos, entre otros, el salario, participación en los beneficios de la empresa, el pago por trabajo en horas extraordinarias, el pago por vacaciones y descanso, los uniformes, el ticket de alimentación, la comida, vivienda, transporte, subsidios escolares y juguetes.

Por su parte, la denominada *remuneración indirecta* está compuesta, entre otros, por subsidios directos o indirectos, permiso, días feriados legales o convencionales, aportes a la seguridad social, jubilación o planes de retiro, planes de ahorro, seguros de hospitalización, cirugía, maternidad y asistencia médica y medicinas para el trabajador y/o su familia

El concepto de compensación o remuneración es un concepto amplio que abarca elementos más allá del componente salarial, por lo que las organizaciones deben ser muy cuidadosas al momento de remunerar a sus trabajadores, porque al querer otorgar los mismos beneficios para todos por igual, es muy probable que se esté incurriendo en una política de compensación que no incentiva el desempeño

superior en los trabajadores y desestimula al talento clave a dar lo mejor de sus conocimientos y habilidades a la empresa y, en muchos casos, a egresar de la empresa en busca de oportunidades que le permitan satisfacer sus necesidades y expectativas.

Por otra parte, el sistema integral de compensación, establece que las estrategias de compensación son parte esencial para crear valor en las empresas y hacerlas más competitivas en el mercado, ya que a partir de una adecuada ejecución de las estrategias de compensación se puede conseguir la identidad, compromiso, pertenencia y participación de todos los colaboradores para lograr tanto los objetivos de los individuos como de la organización (Esteves, 2013).

En Venezuela, el reconocimiento de la retroactividad según la antigüedad de las prestaciones sociales en la legislación impacta significativamente en las estrategias de compensación, tanto en aspectos conceptuales, como en la proporcionalidad de los diferentes conceptos según el modelo de compensación total. (Esteves, 2013).

d. Compensación total

Por compensación total entendemos todo aquello que percibe un empleado, o candidato a serlo, como contraprestación a los servicios que presta a la empresa. Es decir, los argumentos que le harán decidir entre ir a trabajar a nuestra empresa o invertir su capital individual en otra organización (Delgado, 2002).

El Modelo de Recompensa Total fue diseñado por WorldatWork y abarca los siguientes aspectos para atraer, motivar y retener el talento requerido para alcanzar los objetivos de la organización: a) Compensación, b) beneficios, c) balance vida-trabajo, d) desempeño y; e) desarrollo de carrera (Urquijo y Bonilla, 2008).

El modelo de recompensa total se constituye en el sistema de remuneración que han adoptado la mayoría de las empresas a nivel mundial y tiene la virtud de tratar de equilibrar los elementos tangibles e intangibles de la compensación, entendiendo a ésta como un elemento fundamental para atraer y retener al talento dentro de la organización.

Hoy en día, los elementos intangibles son altamente apreciados y valorados por los colaboradores, tanto los jóvenes como aquellos que ya tienen una mayor experiencia laboral.

Los cinco elementos que identifica WorkatWork son, reconocimiento y aprecio, que se identifica con premios por los logros conseguidos, comentarios y respuestas, entre otros, equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, con programas familiares, programas de asesoramiento financiero y sanitario, servicios orientados a la comodidad del profesional, cultura, identificada en el liderazgo, diversidad, oportunidades de innovación, nivel de comunicación con los colaboradores, desarrollo en oportunidades formativas, coaching, mentoring, feedback, oportunidades de desarrollo profesional y; el entorno en relación con el trabajo (contenido, variedad, contexto, herramientas) con el puesto de trabajo (entorno físico) y con la compañía (productos, mercado, liderazgo).

Aún y cuando los componentes tangibles identificados con los sistemas de compensación tradicionales constituyen un aspecto muy relevante en la vida laboral del trabajador, estos aspectos intangibles cobran cada vez más importancia a la hora de seleccionar la empresa en la que queremos trabajar.

A estos aspectos debemos incorporar, el compromiso de la empresa con el medio ambiente, la ética en sus actuaciones y su aporte real a la sociedad, en términos de contribuciones a causas sociales relacionadas o no con la relación de trabajo. Sin duda alguna, la empresa que se enfoque en incluir estos aspectos en su oferta de valor para los candidatos o colaboradores actuales tendrá una ventaja competitiva frente a quienes no lo hacen.

El éxito de las estrategias de compensación en cualquier empresa depende del equilibrio entre los diversos componentes, su adaptabilidad al entorno, los objetivos de la empresa y necesidades de los trabajadores (Esteves, 2013).

En la actualidad, las estrategias de compensación son parte esencial para crear valor en las empresas, incrementar la productividad y hacerlas más competitivas en el mercado. Una correcta ejecución de las estrategias de compensación, alineada con la estrategia de la organización, puede conseguir la identidad, compromiso, sentido de pertenencia y participación de todos los colaboradores para lograr la alineación y sinergia entre los objetivos personales y los empresariales.

Si esto se logra, las estrategias de compensación tendrán un impacto directo y relevante en los resultados, no sólo por el reforzamiento de aquellas competencias, habilidades y comportamientos que le garanticen a la empresa el éxito; sino también por el impacto financiero que representa en los resultados de la empresa.

La remuneración trasciende a las recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su labor y tiene como punto de partida la premisa según la cual se deben explorar y entender las necesidades y expectativas del colaborador que presta sus servicios en la organización, para tratar de satisfacerlas siempre y cuando él como trabajador, cumpla con el rol para el cual fue contratado y satisfaga a su vez las expectativas de la organización, desempeñando sus funciones en perfecta alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Castaño, Montoya y Restrepo, 2009).

Por esta razón, se propone pasar del Modelo de Compensación Total que hace énfasis en lo colectivo, a un Modelo de Compensación Individualizado y Flexible que haga énfasis en el individuo y que sea más atractivo para el talento clave, incentivándolo a permanecer en la empresa por largo tiempo.

e. Compensación individualizada y flexible

Las tendencias retributivas tienen por objetivo alcanzar una mayor flexibilidad en la gestión del presupuesto salarial y el desarrollo de esquemas de compensación más motivadores. La individualización de la compensación se constituye en una herramienta de flexibilidad del coste salarial y pone en evidencia la inquietud de las empresas por ajustar la política de remuneración a la realidad de la organización (Weiss, 1992).

La individualización y flexibilización de la compensación se presenta como una solución en empresas en las cuales se requiere un manejo eficiente de la política de compensación atendiendo y dirigiendo los recursos disponibles, pero limitados, a aquellos trabajadores considerados como talento clave para la organización procurando su retención en el mediano y largo plazo.

La política retributiva tiene que enfocarse en aquellos profesionales cuyo rendimiento supera o excede las expectativas de la organización, los fuera de serie, pero con el reto para Recursos Humanos de mantener una estructura de gastos sostenible, una empresa rentable para sus accionistas y saludable desde el punto de vista financiero. Las políticas de “café para todos” que pasaban por

subidas generalizadas e indiscriminadas del gasto de personal, han de redirigirse a llevar a cabo revisiones salariales y de beneficios diseñadas de manera puntual para aquellas personas que tengan un desempeño superior de manera consistente, atendiendo a sus necesidades y expectativas (Olvera, Raya y Serrano, 2009).

Las tendencias de la compensación moderna se dirigen a concentrarse más en la persona que en el puesto que ésta ocupa dentro de la organización, es decir remunerar a la persona y su desempeño, más que al cargo, su denominación o el puntaje que tenga dentro de la estructura (Castaño, Montoya y Restrepo 2009).

La compensación individualizada y flexible permite al talento clave elegir cómo quiere percibir su remuneración tangible e intangible, pudiendo optar por un “menú” de opciones, contentiva de dinero en efectivo y/o bienes y servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida y la de su familia, de acuerdo a las necesidades que él mismo ha identificado y definido como valiosas para él como ser humano (Planás, Pin, 2000).

A través de la compensación flexible e individualizada los empleados y los empleadores pueden hacer tangibles sus valores. Cuando el colaborador siente que a través de la compensación total flexible e individualizada agrega valor a su vida y ve satisfechas sus necesidades, se incrementan la motivación y el compromiso, se crea una mejora continua y una espiral de confianza. Pero para generar confianza, debemos ser transparentes en la comunicación, decirle a los empleados lo que realmente les estamos pagando.

La creatividad e innovación en este modelo de compensación flexible e individualizada reside en que genera valor para el trabajador y para la empresa, mediante la personalización para atraer y retener a los mejores, a través de una propuesta de valor diferenciada para el candidato.

Hoy en día, sobretodo luego de la etapa post-pandemia, se vive una realidad que impulsa la transformación de los -viejos- sistemas de remuneración rígidos para convertirlos en planes de beneficios flexibles, que generen una solución individualizada para establecer cómo debe retribuirse a cada persona.

Un plan de compensación individualizado y flexible significa darle a los colaboradores la libertad y el poder de decisión sobre aquellos beneficios, remuneración y las compensaciones que superen lo establecido en la Legislación laboral. Cuando el colaborador siente que tiene poder sobre su compensación, que goza de la libertad de elegir, que la empresa lo toma en cuenta y se ocupa de sus necesidades, esto incide definitivamente en aspectos relacionados con la retención del talento y el desempeño superior de la fuerza laboral.

f. Ventajas del modelo de compensación flexible e individualizada

Un modelo de compensación flexible e individualizada ofrece múltiples ventajas. En primer lugar, mejora la oferta de valor al empleado al reconocer y respetar las necesidades y preferencias únicas de cada trabajador, permitiéndoles personalizar su paquete salarial para aumentar su motivación y compromiso. Este enfoque también aumenta la competitividad y el compromiso, atrayendo a talentos clave y haciendo que los empleados se sientan valorados y con autonomía sobre su recompensa.

Además, promueve la innovación constante del plan de beneficios, ya que las empresas pueden adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades de los empleados, identificando y agregando beneficios más relevantes. Ayuda a resolver las necesidades individuales de cada trabajador,

ofreciendo opciones personalizables que abordan aspectos como la flexibilidad laboral (horarios flexibles, trabajo remoto) y el bienestar (seguro médico, programas de salud).

Este modelo también fomenta la diversidad y la equidad al reconocer los diversos orígenes y estilos de vida de los empleados, permitiéndoles elegir beneficios que se ajusten a sus circunstancias. Otorga autonomía y empoderamiento individual, contribuyendo a un ambiente de trabajo más justo. Mejora la comunicación y visibilidad de los beneficios al fomentar la transparencia, lo que aumenta la comprensión y el aprecio del empleado por su paquete de compensación. La percepción y valoración de los beneficios también mejora, ya que la empresa demuestra que se preocupa por sus empleados como individuos. Finalmente, puede conducir a una reducción de costos para la empresa, al evitar gastos en beneficios no valorados y optimizar la utilización de recursos en aquellos que sí agregan valor.

g. Viabilidad legal del modelo de compensación individualizada y flexible

La implementación de un plan de compensación individualizado y flexible debe considerar su sustento legal. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 36.860, 30 de diciembre de 1999) establece en su artículo 89.2 el principio de irrenunciabilidad de los derechos de los trabajadores, declarando nula cualquier acción que implique renuncia o menoscabo de estos. La Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (7 de mayo de 2012) y su Reglamento también prohíben la renuncia a normas que favorezcan a los trabajadores, aunque permiten la transacción al término de la relación laboral.

Los derechos irrenunciables se refieren a los derechos humanos y a aquellos mínimos de orden público establecidos en la legislación laboral. Si se mantiene una interpretación restrictiva de este principio, los empleadores podrían buscar mecanismos para deslaborizar las relaciones de trabajo, informalizando el empleo.

No obstante, es posible y viable que empleadores y trabajadores pacten, individual o colectivamente, nuevas formas de compensación, siempre y cuando se respeten los mínimos legales establecidos. Entender que este principio se extiende a beneficios que exceden de lo mínimo legal podría amenazar la sostenibilidad de las empresas y, por ende, la generación de empleo. Por lo tanto, todo aquello que exceda el tablero mínimo de condiciones y beneficios laborales puede ser objeto de autorregulación mediante acuerdos que propicien la flexibilización necesaria para cubrir otras necesidades del trabajador, aumentar la productividad, retener el talento y asegurar la sostenibilidad empresarial. Un plan de compensación individualizado y flexible, respetando los mínimos legales, es compatible con el ordenamiento jurídico venezolano y promueve la atracción y retención del talento.

h. El talento y su retención

El talento es la capacidad que tienen los colaboradores de ejecutar sus funciones poniendo todo su esfuerzo, sus conocimientos, destrezas, habilidades y herramientas, en pro de alcanzar resultados excepcionales de forma consistente en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos a favor de la organización y en perfecta alineación con los objetivos estratégicos de la organización plasmados en su misión y visión (Jimenez, Hillier-Fry y Díaz, 2008).

Para que las organizaciones creen valor a los stakeholders, innoven y se transformen de acuerdo a los cambios del entorno, además de luchar en un mercado altamente competitivo satisfaciendo a los clientes, han de prepararse para otro campo de batalla, más duro y difícil si cabe. Una batalla que en

algunos sectores vanguardistas ya se está empezando a librar y que tarde o temprano afectará al resto: una guerra por el talento (Jericó, 2008).

En la actualidad, las empresas exitosas no solo reaccionan ante los cambios, sino que los anticipan y los generan. Aquellas que sepan aprovechar las situaciones inciertas y reinventar las reglas del mercado serán las líderes del futuro, destacando por su innovación y el talento de sus colaboradores.

En la economía actual, el talento humano es más valioso que el dinero. Las personas con habilidades y conocimientos especializados son cada vez más escasas y son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Aunque el capital financiero es importante, por sí solo no garantiza la competitividad en el mercado

Gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, ha surgido un nuevo tipo de trabajador: el profesional remoto. Estas personas pueden prestar sus servicios a empresas extranjeras, sin importar las distancias geográficas. El mundo entero se ha convertido en un mercado global, donde las personas pueden ser tanto clientes como empleados de empresas ubicadas en cualquier parte del planeta.

Las tecnologías digitales han borrado las fronteras laborales, permitiendo que personas de todo el mundo trabajen para empresas ubicadas en otros países. Esta nueva realidad ha hecho que las diferencias horarias sean una ventaja estratégica para muchas compañías, esto abre nuevas posibilidades para incluir dentro de la compensación el otorgamiento de un día libre para que desarrolle un emprendimiento personal.

El campo de batalla para la guerra por el talento es complejo, pero en la medida en la que cada empresa sepa identificarlo, buscarlo en otros lugares y construya compromiso con sus empleados tendrá una clara ventaja competitiva respecto al resto.

Podemos destacar tres características que presentan todas las organizaciones que perduran en el tiempo:

1. La innovación se convierte en el pulmón con el que respiran en mercados tan competitivos.
2. Crean valor a los stakeholders o agentes relacionados con la compañía (accionistas, clientes, empleados, ciudadanos...), incluso enamoran a más de uno.
3. Incorporan la gestión del talento como prioridad estratégica. (Jericó, 2008).

Hoy en día, la mayor parte de los trabajadores jóvenes de la denominada Generación Y viven en casa de sus padres, son más individualistas que las generaciones anteriores, han convivido con las nuevas tecnologías desde muy temprana edad y son los que expresan una mayor inquietud por ser emprendedores. Pero lo más preocupante de cara a la empresa es que son los que muestran un menor sentimiento de lealtad hacia las compañías.

Los índices de rotación de jóvenes preparados y codiciados por el mercado son altísimos, tanto que en algunas empresas prefieren contratar personas de mayor edad para ciertos puestos habitualmente reservados a los jóvenes porque saben que, al menos, éstos tienen menos intenciones o posibilidades de abandonar la compañía.

Tal y como ocurre en el mercadeo moderno, desde el punto de vista de la batalla por el mejor talento, las empresas deben procurar moverse en los denominados “océanos azules” los cuales, a

diferencia de los rojos, los constituyen las empresas que crean espacios diferenciadores sin competencia en el mercado laboral, captando y reteniendo el talento, con mecanismos de retención que resulten igualmente diferenciadores y generen en los colaboradores una conexión emocional y un compromiso tal, que haga que recomienden a la empresa como el mejor lugar para trabajar.

La clave del éxito se basa en la innovación en el valor, es decir, crear valor al cliente (en este caso el trabajador) al mismo tiempo que se reducen los costes. Un empleado insatisfecho se lo contará, sin duda a diez (10) personas, lo que termina por destruir la marca empleadora.

Adicionalmente es importante para las empresas, que quieren alcanzar el éxito, considerar a sus empleados como sus clientes internos, a quienes hay que satisfacer para obtener lo mejor de ellos (Bolaños, N., Fernández, L., y Rodríguez, V., 2021).

La innovación en la gestión de talento no es una moda o una elección, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el principal (y único) activo de la innovación: el talento de sus profesionales (Jericó, 2008), con una mayor innovación en la forma de compensarlos, tomando en cuenta sus particularidades como individuos.

Los intangibles (publicidad, creatividad, relación con los clientes, técnicas de ventas) tienen una cosa en común: son desarrollados por el talento de las personas, por lo que cada vez se hace más importante lograr el compromiso de los colaboradores para que la empresa, sus accionistas puedan alcanzar sus metas y puedan ser satisfechas las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo con la siguiente cadena de valor:

Crear valor al accionista (alcanzar la cifra de negocio) = crear valor al cliente (satisfacerlo y fidelizarlo) = crear valor al empleado (comprometiéndolo).

El respeto, la preocupación, la atención de las expectativas individuales de cada uno de los trabajadores que componen la empresa es lo que hará de nuestras empresas un mejor lugar para trabajar, hacer sentir a nuestros colaboradores que la empresa está conectada con ellos porque los toma en cuenta, los escucha, atiende sus necesidades y los acompaña en la ruta de la prosperidad, se traducirá en un incremento en la productividad impactando positivamente en los estados financieros.

i. La importancia de retener al talento

Una alta rotación de personal genera pérdidas para las empresas. Cuanto más satisfechos y comprometidos estén los empleados, mejor será su desempeño, lo que se traduce en mayor productividad y menor probabilidad de que cambien de organización. La salida de un talento clave puede ser perjudicial, especialmente para empresas que venden intangibles y se basan en la confianza. Las personas talentosas, con capacidad de innovación, son activos valiosos. Para que desarrollen su potencial, necesitan apoyo y libertad en un entorno laboral que fomente el crecimiento.

El talento se compone de tres elementos esenciales: capacidades, compromiso y acción. Las capacidades se basan en conocimientos y habilidades, mientras que el compromiso es la fuerza que impulsa al profesional a dar lo mejor de sí. La acción demuestra el talento, siendo la rapidez y la efectividad cruciales en el mundo actual. Los profesionales con talento innovador son capaces de romper el status quo y reinventar la organización, convirtiéndose en la mejor ventaja competitiva. El desarrollo del talento también depende de la pasión, la búsqueda de conocimiento y la práctica constante.

j. Enfoques para la gestión del talento

Existen dos enfoques principales para gestionar el talento: a) Enfoque inclusivo: Trata a todos los colaboradores de la misma manera, sin diferenciar a aquellos con desempeño superior o funciones estratégicas. b) Enfoque exclusivo: Delimita y secciona el perfil del talento basándose en su desempeño y su contribución estratégica, antes de evaluar otras características.

Las empresas deben implementar políticas de retención de talento para lograr ventajas competitivas. Estas acciones pueden incluir:

1. Incorporar la experiencia del trabajador en la estrategia de la empresa.
2. Alinear los objetivos de la empresa con el propósito de vida de los trabajadores.
3. Ofrecer un salario competitivo.
4. Proporcionar un plan de formación continua y desarrollo de carrera.
5. Mantener una conexión permanente con los trabajadores.
6. Comunicar de forma constante el plan de compensación individualizado y flexible.
7. Identificar y aprovechar las fortalezas de cada generación.
8. Fomentar el trabajo en equipos mixtos para una visión global y creativa.
9. Utilizar la inteligencia emocional en las relaciones laborales.
10. Promover un buen clima laboral.

k. El compromiso y su papel en la retención

La atracción y retención del talento requieren ajustes en las organizaciones, ya que las nuevas generaciones no se conforman con un salario y una posición indefinida. Las empresas deben ser atractivas y ofrecer un viaje laboral de constante enriquecimiento personal y profesional, donde el colaborador sienta que puede prosperar.

El liderazgo juega un papel fundamental. Los líderes deben ser coherentes con el propósito, principios y valores de la empresa para generar lealtad y motivación (Sinek, 2024). Prácticas organizacionales como el equilibrio familia-trabajo, la igualdad, la comunicación y las oportunidades de desarrollo son cruciales para el bienestar y desempeño de los empleados (Torrente, P., Llorens, S., Salanova, M., 2013; James & McIntyre, 1996, citado por Torrente, P., Llorens, S., Salanova, M., 2013).

El compromiso o *engagement* se define como un estado mental positivo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá & Bakker, 2002). Se logra a través de la coherencia entre lo que la empresa dice y hace. Cuando los colaboradores se identifican con el propósito de la organización, desarrollan el compromiso necesario para un desempeño superior (Salanova, M., & Schaufeli, W., 2004).

El plan de compensación individualizado y flexible contribuye a este compromiso, ya que se basa en valores como la justicia, la equidad y el respeto mutuo, haciendo que el empleado se sienta valorado y parte de su propia retribución. Los colaboradores de alto desempeño son activos valiosos, y su rotación representa una pérdida de conocimiento y habilidades. El mercado laboral actual exige que las empresas se cuestionen qué, cuánto, dónde y cómo retribuir al talento para retenerlo.

l. La compensación flexible como diferenciador

Los modelos de compensación tradicionales, basados únicamente en lo monetario, han demostrado ser insuficientes para atraer y retener talento. El elemento diferenciador de la compensación individualizada y flexible son los intangibles, que satisfacen las necesidades y expectativas de los empleados. Estos incluyen el reconocimiento, el equilibrio entre vida profesional y personal, la cultura organizacional y el desarrollo profesional.

Las empresas deben ofrecer "proyectos vitales" atractivos para que los profesionales decidan desarrollar sus capacidades. Reconocer la particularidad de cada persona y prestar atención a los elementos que cada uno considera imprescindibles es clave (Delgado, 2004). La compensación flexible e individualizada permite que empleados y empleadores hagan tangibles sus valores, lo que aumenta la motivación y el compromiso. La creatividad e innovación de este modelo reside en la personalización de la propuesta de valor para el candidato, lo que ayuda a atraer y retener a los mejores talentos.

3. Propuesta de plan de compensación individualizado y flexible para la retención de talento

a. Pasos para diseñar un plan de compensación individualizado y flexible

Para llevar adelante el Plan de Compensación Individualizado y Flexible deben seguirse los siguientes pasos:

En primer lugar, debemos realizar una encuesta para conocer de nuestros colaboradores cuáles son esas necesidades y expectativas que tienen en la actualidad, cómo perciben el modelo de compensación actual, cuáles beneficios de ese plan perciben que cubren esas necesidades y cuales, según su situación individual, son prescindibles o sustituibles.

El resultado de esta encuesta constituye el paso inicial para determinar si el plan de compensación actual acompaña la estrategia de la empresa, si el plan de compensación actual constituye un elemento diferenciador que atrae y retiene al mejor talento y marcará el tablero de juego para el equipo del proyecto que se encargará de diseñar un plan de trabajo destinado a crear el plan de compensación individualizado y flexible. (Ver Figura 1)

Figura 1. Modelo de Compensación Individualizado y Flexible



Fuente: Elaboración propia.

La definición y constitución de un equipo multidisciplinario del proyecto para la puesta en marcha de un plan de compensación individualizado y flexible es esencial dadas las características diversas de los talentos identificados así como las competencias involucradas, por lo que es muy importante que en ese equipo esté integrado por los conocedores y gestores del plan actual, especialistas en el nuevo modelo (internos o externos) y profesionales con capacidad para tomar decisiones dentro de la organización (Planás 2002).

Ese equipo multidisciplinario debe estar conformado por la Dirección de Operaciones, la Dirección de Finanzas, la Dirección de Recursos Humanos de la empresa, la Dirección Legal o Consultoría Jurídica, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Planificación Estratégica y la Dirección de Sistemas, tomando en cuenta el cambio e innovación que implica este nuevo Plan de Compensación Individualizado y Flexible. (Ver Figura 2)

Figura 2. Plan de Compensación Individualizado y Flexible



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la encuesta para determinar y diagnosticar la situación actual, así como medir las expectativas de los colaboradores, el equipo del proyecto debe analizar profundamente no sólo los beneficios actuales, sino realizar la cuantificación económica para la organización, por cada colaborador involucrado y el impacto que dichos beneficios tienen en relación a la productividad, motivación y retención de cada colaborador. Los beneficios serán más costosos en tanto y en cuanto resulten ineficientes para motivar, retener y comprometer a los empleados.

Partiendo de la base que los beneficios son ilimitados pero los recursos son limitados, una solución es implementar beneficios flexibles, por lo que es muy importante entender cómo y por qué se han otorgado los beneficios actuales, conocer la vigencia que tienen en la actualidad, el impacto que tienen los mismos en nuestros colaboradores y el grado de flexibilidad que podemos tener respecto a cada beneficio. Las empresas dispondrán de una mayor flexibilidad para diseñar e implementar un nuevo modelo de compensación y beneficios en aquellos casos en los que los colaboradores tengan todas sus condiciones laborales pactadas de forma individual, tal y como ocurre en el caso del talento clave en la organización objeto del presente estudio.

Para conocer, cuantificar y valorar la situación actual, es importante identificar a aquellos líderes o personas que puedan influir sobre el resto de los colaboradores a través de la certificación de las bondades del plan que se pretende implementar y, también, para calibrar y equalizar el plan actual y futuro. Los procesos de cambio pueden facilitarse si las personas que serán objeto del mismo o lo experimentarán, están involucrados en las distintas fases.

No podemos hablar de un plan de compensación individualizado y flexible exitoso, si no hemos tomado en cuenta la opinión del individuo, de la persona que debe ser el centro de todo. Estas opiniones se pueden obtener a través de *focus groups* con esos líderes de opinión de los distintos departamentos o cargos clave.

Una vez analizada la situación actual de los beneficios de la empresa, el equipo del proyecto debe voltear la mirada al mundo exterior para identificar que están haciendo empresas similares, competidoras o no y cuáles beneficios se encuentran en el mercado, cuales son las necesidades del ser humano en el mundo de hoy, para construir un modelo de compensación y beneficios que sea atractivo, único y diferenciador que haga de nuestra empresa un lugar atractivo para los que quieran insertarse en el mundo laboral o para los que ya trabajan en ella.

Como se trata de diseñar un plan de compensación y beneficios individualizado y flexible para retener al talento clave, ese estudio de mercado debe seleccionar a esos cargos marcadores, seleccionar una muestra representativa de empresas de tamaño similar, del mismo o diferente sector, identificar los beneficios tangibles e intangibles comparables, diseñar el o los instrumentos con los que se va a recabar la información (encuestas, entrevistas, cuestionarios, llamadas telefónicas), levantar la información, procesar la información, analizar los resultados obtenidos y elaborar un catálogo que tome en consideración los beneficios tangibles e intangibles que puedan ser incorporados, desconectados o mejorados en la empresa. (Ver Figura 3)

Figura 3. Estudio de mercado de compensación y beneficios



Fuente: Elaboración propia.

Con la información recabada y analizada se establece un *plan de trabajo* compuesto por las distintas fases del proyecto, los responsables y el cronograma de actividades que contempla los entregables.

La *propuesta de valor* o menú de beneficios debe ser creada a partir de la información relacionada con las necesidades y expectativas de los empleados, así como de las conclusiones que arroje el estudio de mercado llevado a cabo por la organización.

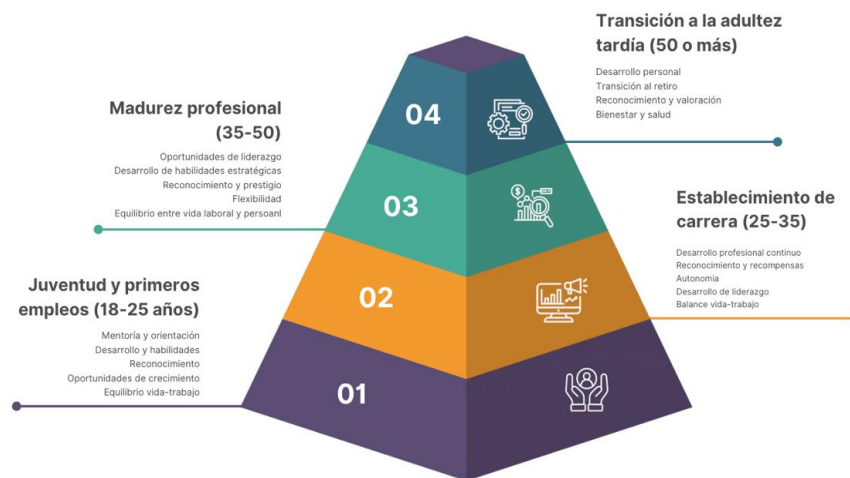
El objetivo es lograr conectar la propuesta de valor que propone la empresa con la experiencia del colaborador, y la mejor manera es hacerlo de forma flexible. Se trata de conectar los pilares estratégicos de la empresa -su propósito- con la experiencia -propósito- del empleado, es decir conectar con la emocionalidad de ese colaborador para lograr su compromiso y retenerlo.

La estrategia de la empresa y de Recursos Humanos como parte de ella, debe ser conectar a través de la compensación y beneficios tangibles e intangibles y potenciar la percepción positiva que como marca empleadora tienen los empleados y candidatos potenciales, mostrar de forma transparente los beneficios tangibles e intangibles que provee el empleador, en respuesta a las habilidades y contribución del empleado, así como los valores y ambición que mueve a la empresa y que la hacen única.

Diseñar una propuesta de valor ajustada a los distintos grupos de colaboradores según su edad, etapa de vida, propósitos comunes, necesidades identificadas. Para ello, la propuesta de valor debe tomar en cuenta el ciclo vital del empleado, esto es entender que dependiendo del momento en que se encuentre el colaborador en cuanto a su propósito de vida, realidad personal y familiar, proyecto de vida, salud, deseo de desarrollo personal o profesional, el plan de compensación tiene que ser capaz de adaptarse y anticiparse para atender esas necesidades y expectativas, enfocándose cada vez más en la persona e individualizando la propuesta de valor, atendiendo esas necesidades y expectativas.

Debe crearse un círculo virtuoso en el que se logre la retención del empleado identificado como talento clave a través de una propuesta única, con propósito, que conecte con la misión y visión de la empresa, brinde un trabajo significativo y satisfactorio, afiance su sentido de pertenencia a la empresa y perciba que es tomado en cuenta, porque la empresa lo apoya en su ruta profesional, le brinda flexibilidad, lo ayuda a gestionar su bienestar físico, financiero y emocional, pagándole de forma justa y competitiva, recompensando sus contribuciones y proporcionándole programas de beneficios adaptados a su propósito. Con ello, estaremos avanzando hacia lograr el compromiso del colaborador. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Figura 4. Las necesidades del trabajador según su etapa



Fuente: Elaboración propia.

El éxito del plan de compensación individualizado y flexible radica precisamente en el grado de adaptabilidad, rapidez y anticipación que posea. Para ello, una vez implementado, se hace necesario hacer seguimiento constante del valor que tiene para cada trabajador involucrado el beneficio o grupo de beneficios elegidos por él y medir objetivamente si está cumpliendo con la finalidad para la que fue creado. Esto es así, porque no tendrá el mismo efecto un plan de subsidio o financiamiento hipotecario en momentos donde el crédito bancario está restringido a un momento en el cual el crédito hipotecario a largo plazo se ofrezca a tasas competitivas.

Por ello es muy importante, insertar el modelo de compensación dentro de la planificación estratégica de la empresa, mediante un ciclo estratégico de carácter formal en el cual la definición de objetivos y la estrategia sean explícitos, queden por escrito y venga acompañado de un proceso de planificación operativa (para implantar el modelo) y un seguimiento y control formal de la ejecución (Francés, 2001). (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Figura 5. Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

La asociación de las personas se hará a través de la recolección de datos, como hemos señalado en párrafos anteriores, el análisis de los mismos, la investigación de preferencias de los colaboradores, los focus groups, la utilización de la inteligencia artificial (IA) y otras herramientas tecnológicas que nos permitirán estructurar hasta 6 grupos en la organización para entender cuáles son los beneficios que impactan significativamente a un empleado y cuáles destruyen valor, según su percepción.

Una vez realizada la asociación de los colaboradores según sus necesidades y preferencias debe crearse una plataforma, para que la organización se comuniqué con ese empleado. De esta forma la empresa puede vincular la propuesta de valor con los distintos tipos de personas en la organización.

Como hemos dicho, este modelo de compensación individualizado y flexible, no persigue únicamente fines económicos, sino que pretende ofrecer un trato personalizado al trabajador, adaptándose a sus necesidades personales según éstas van variando, incrementando su vínculo con la empresa.

El modelo de compensación individualizado y flexible toma en cuenta la realidad individual del trabajador, además de sus condiciones demográficas, las entiende y las atiende. Esto potencia la imagen de la empresa, porque la define como una organización empática, lo que generará una natural atracción de nuevos talentos y la retención de los que ya trabajan en ella, porque conecta con la emoción de los colaboradores.

Queda claro que a la gente le gusta que la traten bien, no obstante “bien” dependerá de cada persona. La clave de todo esto es que sepamos lo qué les gusta a los colaboradores, qué es lo que no les gusta y qué es lo que les da lo mismo. Así seremos mucho más asertivos al momento de invertir los recursos financieros, electrónicos, logísticos, humanos y de tiempo (Modroño 2019), en la construcción del plan de compensación individualizado y flexible.

Una vez establecido el catálogo de beneficios que componen el Modelo, debe crearse una plataforma digital de fácil acceso tanto en computadoras, como en teléfonos (por ejemplo una app) para que los colaboradores puedan simular y elegir la opción de su preferencia. Esta plataforma debe ser sencilla, amigable y autoregulable, es decir que las personas puedan, cuando la oportunidad se los permita, desconectar o conectar beneficios, permitiendo a los empleados elegir los beneficios que más

se ajusten a sus necesidades, automatizando los procesos para simplificar la administración del plan y generar los reportes personalizados.

La última fase es la comunicación y lanzamiento del Modelo de Compensación Individualizado y Flexible, e implica el desarrollo de un plan comunicacional encabezado por líderes de la empresa, quienes deben estar involucrados desde el inicio, porque si la máxima representación del liderazgo de la organización anuncia el nuevo sistema de compensación individualizado y flexible, para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y potenciar sus valores y su cultura, entonces la audiencia entenderá que el modelo reviste una gran importancia (Delgado, 2002).

Otro aspecto importante a considerar en el plan comunicacional son los medios de divulgación, los modelos de compensación son eficaces cuando se cuantifican, se valoran y, sobre todo, cuando se comunican (Carazo, 2010).

La comunicación debe ser efectiva, transparente, explicando los objetivos del plan, los beneficios disponibles y las reglas de elegibilidad, involucrando a los colaboradores en el diseño y la implementación del plan a través de la información suministrada en las encuestas, focus groups, entre otros.

Para ello es necesario que la empresa utilice los medios de comunicación que tradicionalmente utiliza para informar a los colaboradores, reuniones grupales, intranet, página web, correos electrónicos, conferencias, despliegues en *focus groups*, eventos, entre otros, porque esto generará un ambiente de normalidad en la transmisión de la información.

Sin embargo, tratándose de algo novedoso, la empresa debe darle el impacto innovador necesario a través de una plataforma moderna que marque la diferencia y -sobre todo- disponer de un equipo de profesionales bien entrenados que puedan brindar asesoría en tiempo real al talento clave, en cuanto al manejo de la herramienta, la simulación de sus beneficios y responder cualquier pregunta o inquietud que pueda tener. Ese equipo de asesores, interno o externo, debe estar integrado por la Dirección de Recursos Humanos y los supervisores.

Una vez que se ha segmentado el colectivo al que le resultará aplicable el Plan de Compensación Individualizado y Flexible, deben seguirse los pasos a los que hemos hecho referencia en el Capítulo II del presente trabajo titulado “*Pasos para diseñar un plan de compensación individualizado y flexible*” y que damos aquí por reproducidos.

El plan de compensación individualizado y flexible que se propone tiene como fundamento lo siguiente:

1. **No incrementa el costo laboral:** La premisa del plan es la redistribución de los recursos ya invertidos en el empleado, reorientándolos hacia la atención de las necesidades e inquietudes del talento, según la elección de este.
2. **No disminuye la compensación:** El trabajador no experimenta una reducción en su paquete de compensación y beneficios en su conjunto.
3. **Incentiva la contribución individual:** El plan busca motivar al trabajador a contribuir en la innovación, el aumento de la productividad, el ahorro de la organización y a permanecer en la empresa.

4. **Es voluntario y opcional:** La participación en el plan es una decisión del trabajador. Si este decide no adherirse, continuará con su plan de compensación y beneficios actual.
5. **Individualizado y flexible:** El empleado tiene la libertad de elegir los beneficios que más le convengan de un catálogo propuesto, sin la necesidad de seleccionarlos todos a la vez.
6. **Garantiza el cumplimiento legal:** El plan asegura el respeto de los mínimos legales establecidos en la legislación laboral.
7. **Modificable periódicamente:** Los términos del plan pueden ser ajustados de mutuo acuerdo entre la empresa y el empleado, recomendándose que esto se haga en períodos superiores a un año.
8. **Requiere documentación legal:** El plan se formaliza a través de un documento que especifica los términos, el alcance, la vigencia y la adhesión voluntaria del trabajador, cumpliendo con los requisitos legales.
9. **Uso de proveedores externos:** Para la provisión de ciertos beneficios, la empresa se apoyará en proveedores de servicios especializados del mercado.
10. **Catálogo de beneficios basado en necesidades:** Los beneficios incluidos en el plan están diseñados para cubrir las necesidades y expectativas del trabajador, identificadas previamente a través de encuestas.
11. **Transversal a las generaciones:** El plan ofrece alternativas aplicables a las distintas generaciones de trabajadores (Boomer, X, Y, Centennial y Millennial).

El Plan propuesto, basado en el modelo de compensación total, distribuye los beneficios tangibles e intangibles en:

1. **Salud y bienestar:** Estos son aquellos servicios o programas que una empresa ofrece a sus empleados para promover y mantener su salud física y mental.
2. **Desarrollo profesional:** Se refiere a las oportunidades que una empresa ofrece a sus empleados para crecer y desarrollarse en su carrera.
3. **Beneficios *wellness*:** Van más allá de la salud física y se enfocan en el bienestar general del empleado, incluyendo aspectos como la salud mental, emocional y social.
4. **Remuneración competitiva:** Se refiere al salario y otros incentivos económicos que una empresa ofrece a sus empleados, comparados con lo que ofrecen otras empresas en el mercado por puestos similares.
5. **Balance vida trabajo:** Se refieren a la capacidad de un empleado para conciliar sus responsabilidades laborales con su vida personal.
6. **Financieros:** Son aquellos beneficios que tienen un impacto directo en la situación financiera de los empleados, más allá del salario.

En la siguiente imagen (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) se refleja el catálogo de beneficios entre los que el colaborador podrá elegir para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Figura 6. Catálogo de beneficios

SALUD Y BIENESTAR • Seguro médico familiar • Gimnasio corporativo • Programas de Mindfulness • Chequeo médico preventivo • Seguro de vida • Seguro de mascotas	DESARROLLO PROFESIONAL • Coaching ejecutivo personalizado. • Rotación a un área estratégica • Participación en un programa de liderazgo de 6 meses • MBA en línea • Rotación a una filial en el extranjero • Mentoría con el CEO • Cursos de especialización • Mentoría • Participación en conferencias de la organización • Planes de carrera personalizado: 1. Se desarrollará un plan de carrera personalizado para cada gerente, en colaboración con su supervisor 2. El plan incluirá objetivos de desarrollo, oportunidades de crecimiento y un cronograma de actividades.	BENEFICIOS WELLNESS • Programas de ejercicio: Gimnasio corporativo, clases de yoga, pilates. • Asesoramiento nutricional: Talleres de alimentación saludable, planes de nutrición personalizados. • Programas de manejo del estrés: Mindfulness, meditación, terapia cognitivo-conductual • Asesoramiento financiero: Talleres de gestión financiera, planificación para el retiro. • Actividades sociales: Eventos de equipo, celebraciones, voluntariado. • Flexibilidad laboral: Opciones de trabajo remoto, horarios flexibles. • Programas de salud mental: Acceso a psicólogos, terapia online. • Actividades deportivas • Equipamiento deportivo • Educación y desarrollo personal • Reembolso de actividades culturales patrocinados por la empresa	REMUNERACIÓN COMPETITIVA • Salario Base Competitivo. Se establecerá un salario base competitivo en el mercado, ajustado periódicamente en función de la inflación y el desempeño de la empresa. • Participación en el plan de utilidades. Si el Gerente contribuye significativamente con el incremento en la productividad de la empresa • Opción de invertir en el fondo de inversión de la empresa • Bono por atracción de talento extraordinario (luego de 3 años de desempeño superior del recomendado) • Pago de beneficio educativo para hijos • Bonificaciones por Desempeño a) Bono anual por desempeño del 20% del salario base b) Se realizará una evaluación anual del desempeño para determinar los ajustes salariales. c) Se implementarán bonificaciones variables ligadas al logro de objetivos individuales y organizacionales. d) Los objetivos serán claros, medibles y alineados con la estrategia de la empresa. e) La proporción de la bonificación variable sobre el salario base será competitiva en el mercado.
FINANCIEROS • Plan de ahorro para el retiro con aporte patronal adicional • Préstamo para vivienda a tasa preferencial • Asesoría financiera gratuita • Préstamos a bajo interés • Opciones de inversión en acciones de la empresa	BALANCE VIDA-TRABAJO • Jornada laboral optimizada • Home office algunos días a la semana • Membresía al gimnasio corporativo • Medio día para cumpleaños del hijo menor de 15 años • Día libre el día de tu cumpleaños (en caso de caer hábil) • Semanas libres (una vez cada 10 años) • Un día en el trabajo con mi mamá o mi papá (para hijos entre los 6 a 12 años) • Días adicionales de vacaciones • Horarios reducidos • Millas vacacionales. Luego de un número de horas anuales productivas en un proyecto de alto impacto para la organización, en términos de ahorro, innovación o generación de valor • Pago de traslado a aeropuerto: Una vez al año para viajes de vacaciones (Ridery) • Pago de suscripción básica de plataforma streaming • Pago a cuenta corporativa para traslados (Ridery \$50 mensual) • Pago directo de estacionamiento 6 veces al año a través de plataformas como Pago Directo • Campamentos vacacionales para hijos hasta los 15 años		

Fuente: Elaboración propia.

Para la puesta en marcha del plan debe desarrollarse una herramienta digital diseñada para gestionar de manera eficiente y personalizada los beneficios que se ofrecen a los empleados, y que están contenidos en el catálogo. Esta plataforma tecnológica permitirá a los colaboradores elegir los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades individuales, creando un paquete de compensación a medida. También puede optarse por adquirir la plataforma de empresas especializadas que presten este servicio.

Adicionalmente, la implementación supone una parametrización adecuada de los conceptos de nómina y definición y contratación de los aliados que prestarán los servicios asociados a los beneficios.

Como puede observarse, el plan propuesto fomenta el sentido de pertenencia y arraigo del colaborador, la calidad de vida, la salud física y mental, la productividad, el crecimiento personal y profesional, el bienestar del trabajador, todo lo cual redundará en un mayor compromiso y motivación al logro y, por lo tanto un incremento de la productividad y a alcanzar el objetivo de ser una organización saludable. Es importante señalar que los beneficios intangibles serán agrupados dentro de la categoría de beneficios sociales de carácter no remunerativo, con lo cual no tendrán carácter salarial.

De todo lo anterior se desprende que, al hacer un uso correcto del plan, la organización podrá invertir adecuadamente los recursos destinados en la planificación de recursos humanos sin afectar el costo laboral y propendiendo la retención del talento.

4. Conclusiones

Los nuevos modelos de remuneración buscan crear una alianza entre empresas y empleados a través de paquetes de compensación personalizados que van más allá del salario tradicional. La flexibilidad en la remuneración y los elementos intangibles como el reconocimiento y el desarrollo profesional son cruciales para atraer y retener al mejor talento. Las empresas están reconociendo que invertir en el bienestar y la satisfacción de sus empleados es una estrategia más efectiva que simplemente aumentar los salarios.

En la actualidad, los modelos de beneficios están evolucionando de la rigidez a la flexibilidad, permitiendo que cada profesional elija cómo percibir su retribución según sus necesidades personales y familiares. La compensación total abarca una amplia gama de factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Al invertir en elementos intangibles como el reconocimiento, el desarrollo profesional y una cultura organizacional positiva, las empresas no solo atraen talento, sino que también aumentan su competitividad y logran mejores resultados. Esta estrategia integral se está convirtiendo en un factor clave para el éxito empresarial en el siglo XXI.

Para optimizar la compensación, es fundamental establecer un diálogo abierto y continuo entre la empresa y cada empleado. Esto permite adaptar los paquetes de compensación a las necesidades y expectativas individuales, maximizando la percepción de valor y el compromiso. Una vez definido un presupuesto total, se puede trabajar de forma colaborativa para distribuirlo de la mejor manera, beneficiando a ambas partes.

La flexibilidad en la compensación no solo beneficia a los empleados de alto nivel, sino a todos los profesionales de la organización. Al darles voz en cómo se estructura su paquete, se fomenta un sentido de valor y pertenencia, lo que motiva a todos los miembros a contribuir al éxito de la empresa.

Al diseñar un plan de compensación individualizado y flexible, es crucial equilibrar los principios de equidad interna y competitividad externa. Después de determinar el valor de mercado de un puesto, se puede dialogar con cada empleado para personalizar su compensación, garantizando que todos sean recompensados de manera justa.

La compensación individualizada y flexible es una herramienta estratégica clave para atraer y retener al mejor talento. Al personalizar los paquetes y dar autonomía en la elección de beneficios, se fomenta el compromiso, la lealtad y la satisfacción laboral. Sin embargo, su implementación exitosa requiere un cambio cultural profundo y un sistema de gestión de talento adecuado.

El plan propuesto es legalmente viable y se presenta como una propuesta para ser incluida en la agenda del diálogo y la concertación social. El objetivo es fomentar el empleo productivo, poniendo al ser humano en el centro de la ecuación, sin olvidar que la empresa es una fuente indispensable de inversión, desarrollo y prosperidad económica.

Referencias

- Alonso, Manuel (1973). *Introducción al derecho del trabajo*. Revista de Derecho Privado.
- Barassi, Ludovico (1953). *Tratado de derecho del trabajo*. Alfa.
- Bolaños, Natalia, Fernández, Loren, Rodríguez, Vanessa. (2021). *La compensación flexible como estrategia para la retención de personal: caso fonvalle*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium-UNICATÓLICA. Disponible en <https://www.repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2292>
- Bronstein, Arturo (1991). *La flexibilidad del trabajo: Panorama General*. UCLA.
- Cabanellas, Guillermo (2001). *Compendio de derecho laboral*. Heliasta.
- Carballo, César (2000). *Derecho laboral venezolano. Ensayos*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Carazo, José (2010). *Kellog redefine su modelo de compensación para consolidar lugar para trabajar*. Capital Humano, N° 240.
- Castaño, Juan Carlos, Montoya A., Luz Stella, Restrepo de Ocampo, Luz Stella (2009). *Compensación salarial y calidad de vida*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Castellanos Javier., Gómez Fatima (2013). *Relación entre la compensación total y compromiso organizacional en trabajadores del sector bancario*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Chiavenato, Idalberto (2019). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 (1999). Imprenta Nacional.
- De Buen, Carlos. (2006). *El derecho de qué trabajo*. Revista de Derecho del Trabajo (N°2). Universitas.
- Delgado P. Carlos (2002). *Mucho más que salario. La compensación total flexible*. McGraw- Hill.
- Delgado P. Carlos (2004). *La compensación total flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*. Universitat Abat Oliba Ceu.
- Delgado P. Carlos. Pin A. José (2000). *¡Págume como yo quiero! El uso inteligente de la retribución flexible para directivos*. McGraw-Hill.
- De la Villa, Luis (1970). *El principio de irrenunciabilidad de los derechos laborales*. Revista de Política Social.
- Ermida, Oscar. (2006). *Derechos humanos laborales en el derecho positivo uruguayo*. Disponible en http://www.oit.pe/portal/documentos/dt_205.pdf
- Esteves, Euridice (2013). *Impacto de la LOTTT en las estrategias de compensación*. Jornadas LOTTT: Evaluación del primer año de vigencia, Magaly Vásquez (Coordinadora), UCAB, 2013.
- Ferreira, Tatiana. *La gestión empresarial es posible sin flexibilidad laboral*. www.ciu.com.uy/informe/flexibilidad.html.
- Ferro, Victor (1998). *Los principios generales del derecho y los principios particulares del derecho laboral*. Revista Derecho de la Universidad Católica del Perú, N° 42.
- Francés, Antonio (2002). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA.

- García, Manuel Alonso (1960). *Derecho del trabajo*. Tomo I. Ariel.
- Hastings, Reed. Meyer, Erin. (2020). *Aquí no hay reglas. Netflix y la cultura de la reinención*. Penguin Random House Grupo Editorial. <https://www.acnur.org/emergencias/situacion-de-venezuela> <https://www.gallup.com/q12/> <https://gemini.google.com/app>
- Jericó, Pilar (2008). *La nueva gestión del talento*. Prentice Hall. Financial Times.
- Jiménez, Alfonso, Hillier-Fry, Camilla, Díaz Javier (2008). *Gestión del talento: Una estrategia diferenciada para un entorno global*. Harvard Deusto Business Review.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial Nro. 6.076 Extraordinario. Imprenta Nacional.
- Modroño, Pily (2019). *El efecto pancho*. Gráficas Lauki.
- Olvera, Beatriz. Raya, Andrés. Serrano, Ignacio (2009). *Gestión de personas en un contexto de crisis*. Harvard Deusto Business Review.
- Plá, Américo (1978). *Los principios del derecho del trabajo*. Ediciones Depalma.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.426 (2006). Imprenta Nacional.
- Sagardoy, Juan (1989). *Los principios de aplicación del derecho del trabajo*, Acarl.
- Salcedo, Carlos (1998). *La irrenunciabilidad de los derechos en materia laboral*. Instituto de Estudios del Trabajo, INC.
- Sánchez-Rodas, Cristina (2002). *El concepto de trabajador por cuenta ajena en el derecho español y comunitario*. Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales.
- Salanova, Marisa & Schaufeli, Wilmar (2004). *El engagement de los empleados. Un reto emergente para la dirección de recursos humanos*. Estudios financieros.
- Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa, González-Romá, Vicente & Bakker, Arnold. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies.
- Sinek, Simon (2024). *Empieza con el por qué*. Empresa Activa.
- Torrente, Pedro, Llorens, Susana, Salanova, Marisa (2013). *Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo*. Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social. Volumen 2- N° 1.
- Urquijo, José, Bonilla Josué. (2008). *La remuneración del trabajo*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Valarino Elizabeth, Yaber Guillermo, Cemborian María (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a paso*. Trillas.
- Vesga R., Juan Javier. (2020). *La gestión de Recursos Humanos en contextos de individualización*. Diversitas.
- Vidal, María. Cordón-Pozo, Eulogio. De la Torre-Ruiz, José. (2015). *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la Atracción y Retención del Talento*. Universia Business Review.
- Yáñez, S.; Medel, J.; Díaz, X., (2001) *La relación laboral normal: ¿desarticulación o modificación?* Ediciones SUR, SUR/CEM, disponible en: www.cem.cl.
- Weiss, Dimitri. (1992). *Las nuevas tendencias en los sistemas de retribución del personal: La experiencia francesa*. Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social, N° 23.

(2020) www.dw.com/es/maduro-aumenta-precio-de-la-gasolina-en-venezuela/a-53636483.