

## Las demandas de millennials y mujeres requieren más especialistas en recompensa total

19/04/2018

**Susana de Pablos.** People Matters organizó un debate entre periodistas y el experto Scott Cawood.



Detalle de la portada del libro 'Hablemos de retribución', de Susana Marcos y Victoria Gismera (Ed. Almuzara, 2015).



Scott Cawood, presidente y CEO de la asociación WorldatWork.

Desde 2006, la firma de consultoría especializada en gestión de personas **People Matters** es responsable de la certificación **Global Remuneration Professional** que, otorgada por la asociación estadounidense de referencia mundial en retribución y recompensa **WorldatWork**, proporciona una amplia base de conocimiento sobre las mejores prácticas en compensación, aplicando el modelo de recompensa total, con una perspectiva internacional. A fin de entregar, el día 18 de marzo, los certificados de la última acción formativa a los profesionales asistentes a los cursos de formación, People Matters invitó a **Scott Cawood**, presidente y CEO de la citada asociación. El día anterior a la entrega, Scott se reunió con un grupo de representantes de medios de comunicación para charlar sobre las tendencias en retribución. Estas fueron las principales conclusiones aportadas por Cawood y **Susana Marcos**, sociafundadora de PeopleMatters, presente también en el debate:

- ◆ Si bien en España subsiste la relación laboral contractual por cuenta ajena, se tenderá a utilizar, cada vez más, contratos comerciales para la prestación de servicios profesionales, algo que ya es habitual en Estados Unidos.
- ◆ Es preciso repensar el sistema de recompensa para adaptarlo a las demandas de los *millennials*, quienes no valoran tanto el salario, como el hecho de trabajar en organizaciones menos jerárquicas, más horizontales, con espacios laborales más agradables y que inviten a la colaboración entre los miembros de los equipos.
- ◆ En busca de un mayor equilibrio entre su vida laboral y personal, estos jóvenes piden a las empresas que les permitan facilitar la conciliación. Además, prefieren trabajar por proyectos y en equipos pequeños, mejor vía teletrabajo. En definitiva, según Cawood y Marcos, esta generación ha puesto patas arriba los conceptos tradicionales de permanencia en una compañía y la valoración de los incentivos. En este sentido, Cawood explicó que “la relación entre empresa y empleado ha cambiado en todo el mundo y para siempre: ya no existe el término largo plazo. Los avances tecnológicos y los cambios culturales y sociales llevan a una organización del trabajo diferente, más ligada a la cultura de los *knowmads*: por cortos periodos, por proyectos, etc. En EEUU ya se trabaja así y esa va a ser la tendencia que llegará a España y Europa”. Un ejemplo de cómo esta tendencia está llegando a Europa es que las empresas ya manejan definiciones y valores de los puestos en función de si son empleados de empresa o de proyecto.
- ◆ Los *millennials* son optimistas e insuflan energía positiva al entorno laboral. Sin embargo, algunas empresas temen por las aportaciones que pueden realizar.
- ◆ El desempleo juvenil en España está derivando en un desencanto y falta de compromiso de los jóvenes con las empresas.
- ◆ En cuanto a la brecha salarial femenina, y según Cawood, el *gap* existe a escala global. En su opinión, “las organizaciones deben tener razones para discriminar en el salario por los resultados, el desarrollo profesional o la aportación de cada persona, pero nunca por una cuestión de género. Esta es una de las razones por las que estamos poniendo más acento en la certificación:

Si continúas navegando por esta web, entendemos que aceptas [las cookies que usamos](#) para mejorar nuestros servicios.

[Aceptar cookies](#)

incide en la necesidad de enseñar a los profesionales a identificar el origen de la posible discriminación: los procesos de reclutamiento y selección, la menor ambición femenina a la hora de pedir salarios, los incrementos y las evaluaciones, las

promociones, la asignación de puestos, etc. En este sentido, ambos defendieron la capacidad que puede tener la legislación para abrir una vía de defensa a las mujeres.

- ◆ Mientras en EEUU los mayores de 45 están inmersos en la nueva relación del mercado laboral sin ninguna distinción, en España las empresas han prejubilado a gran parte de su talento más experto. Susana Marcos lo explica muy claramente: “Tenemos una población envejecida y nuestra cultura es que con 45 años es imposible conseguir un buen puesto de trabajo. Mientras que en otros países los mayores tienen programas para retenerlos, aquí los hemos echado. Conocemos ya experiencias de gente *mayor* que se está contratando para proyectos de gran calado. Tenemos que apostar por la convivencia de generaciones y usarla a nuestro favor porque enriquece a la organización”.
- ◆ Ambos expertos reconocen que las aspiraciones de las generaciones son muy distintas. El gran reto global de los programas de recompensa es que hay que plantearlos como si se diseñaran para una persona y pensar en grande para conseguir que cada profesional sienta que lo están valorando. Todo ello planteando una propuesta de valor a los empleados con flexibilidad y reglas del juego muy claras, sobre lo que se reconoce al profesional y cómo se le va a valorar.
- ◆ Hace 15 años prácticamente no existían en España responsables de recompensa en las empresas, cuando son especialistas en saber cómo invertir el presupuesto dedicado a talento y alinear esa inversión con la estrategia para obtener un adecuado retorno. Es una formación vital para las empresas que ya incluye materias no solamente técnicas de compensación y beneficios, sino que refuerza una perspectiva estratégica, de negocio, financiera y de análisis de datos, para conseguir una visión global que implique a todos los grupos de interés, desde los accionistas hasta profesionales, directivos y sindicatos.
- ◆ Los especialistas en retribución y recompensa son los más buscados por los departamentos de recursos humanos, en parte debido al creciente interés por acabar con la brecha salarial de género.
- ◆ Transparencia, flexibilidad y alineación con la estrategia son las claves de un programa de recompensa de éxito.
- ◆ El trabajo de los profesionales en los departamentos de gestión de personas incide directamente en la cuenta de resultados y en el éxito de las empresas.
- ◆ La formación especializada en estrategia de recompensa debería ser transversal a todos los puestos del departamento de RRHH. Se ha puesto de moda empujada por los distintos movimientos de lucha contra la brecha salarial femenina y las evidencias de su aportación a los resultados empresariales.

### Autonomía, propósito y maestría

Durante el encuentro con los profesionales que han cursado la certificación *Global Remuneration Professional*, se puso en evidencia que demandas cada vez más incisivas de mujeres y *millennials* ponen en valor la especialidad y la formación en recompensa en los departamentos de RRHH. Durante el encuentro, Scott Cawood y Susana Marcos coincidieron plenamente en las mejores prácticas que debe cumplir la política de recompensa dentro de las empresas para ser eficaz y aportar todo su valor en los resultados:

- ◆ **Transparencia.** A las empresas les cuesta mucho hablar de retribución y recompensa pero si de verdad se pretende comprometer a los empleados con la compañía, la comunicación y formación en las reglas del juego sobre las que se toman las decisiones salariales, se vuelve fundamental.
- ◆ **Flexibilidad.** Las personas tienen intereses distintos y la empresa se debe preocupar por cuánto les paga pero, sobre todo, por cómo lo hace. Además de la compensación y los beneficios, la estrategia de recompensa debe incluir elementos intangibles que son tan o más valiosos para las personas porque alimentan o destruyen su experiencia como empleados. En palabras Marcos, el cóctel que la empresa debe ofrecer al profesional contiene posibilidades reales de trabajar con “autonomía, propósito y maestría”.
- ◆ **Alineación con la estrategia.** Las mejores prácticas son aquellas en las que la organización tiene claro dónde quiere ir y diseña un plan de recompensa en el que los empleados son parte esencial de ese objetivo.

Con respecto a la manera en que estas pautas se aplican en la empresa real, Cawood y Susana Marcos insistieron en la necesidad de tener en cuenta a los tres grandes colectivos que están marcando la mayor complejidad de la gestión de personas en este momento: las mujeres, los *millennials* y los mayores de 45 años. Ambos expertos reconocen que las aspiraciones de las generaciones son muy distintas. Según apuntó Cawood, “las empresas inteligentes gestionan las diferencias generacionales a su favor compensación de las distintas generaciones a su favor, porque enriquecen la organización”. El gran reto global de los programas de recompensa es que hay que plantearlos como si se diseñaran para una persona y pensar en grande para conseguir que cada profesional sienta que lo están valorando. Todo ello planteando una propuesta de valor a los empleados con flexibilidad y reglas del juego muy claras sobre lo que se reconoce al profesional y cómo se le va a valorar.

### Más información

⇒ Seguir en Twitter a People Matters (@\_PeopleMatters ) y a @WorldatWork



¿Te ha parecido interesante?

(Sin votos)

### TAMBIÉN TE PUEDE INTERESAR

AD