

TENDENCIAS EN POLÍTICA RETRIBUTIVA

De la administración de salarios a la gestión de la recompensa total

Bajo el título “Tendencias en política retributiva. Innovando y reorganizando la estrategia”, se celebró el encuentro organizado por APD y PeopleMatters, con la colaboración de Gas Natural Fenosa y Caixabank, el pasado 9 de diciembre en Caixaforum Madrid, en el que se reflexionó sobre los grandes retos que van a marcar las políticas retributivas en el contexto actual.



Por Susana Marcos, Socia de PeopleMatters

La sucesión de cambios en el contexto social, político, empresarial, regulatorio y demográfico vivida a lo largo de la historia ha tenido repercusiones inmediatas en el modo en el que gestionamos a las personas en las organizaciones. Sin embargo, la aceleración y confluencia de estos y otros cambios en la última década está siendo mucho mayor y diferencial en nuestro país que nunca antes y en relación con otras geografías. La reducción de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida, el envejecimiento de la población, la altísima tasa de desempleo, la

participación de la mujer en la vida empresarial a todos los niveles, los problemas en el sistema educativo, el cambio de valores en las nuevas generaciones, la globalización, las nuevas tecnologías... Todo ello ha dibujado un panorama para las empresas muy exigente con la necesidad de mejorar la productividad, la competitividad de nuestros productos y servicios dentro y, sobre todo, fuera del país, el talento requerido, el alto rendimiento continuado a la vez que sostenible, la multiculturalidad, la conciliación de la vida laboral y la vida privada, la

Susana Marcos, en un momento de su intervención, en presencia de Aránzazu Montes (Campofrío Food Group), Esther Pérez (Seguros RGA) y Juana María Fernández (Navantia).

y la igualdad de oportunidades. Ahora se vuelve una necesidad básica para las organizaciones diseñar una oferta de valor para atraer, retener, motivar y comprometer el talento que requieren para crear valor –ya no solo para sus accionistas, sino también para sus actuales y futuros empleados–, socialmente responsable y que refuerce su reputación y su imagen como buen empleador en el mercado.

Estrategia “Total”

En este contexto, la respuesta de los profesionales de la gestión de las personas tiene que evolucionar desde la mera administración de los costes de personal a una propuesta de valor al empleado integrada (palabra clave) que garantice el cumplimiento de la ecuación “ganar-ganar” para empresa y empleado. La concreción de esa propuesta de valor se instrumenta ahora a través de la definición e implantación de una Estrategia de Recompensa Total que integre de manera deliberada elementos clave –monetarios y no monetarios– que atraigan, motiven, fidelicen y comprometan a los empleados para que aporten su tiempo, talento, esfuerzo y resultados. Estos elementos clave son la compensación y los beneficios pero también la conciliación, el desarrollo profesional, el reconocimiento, el *feedback*... Estos elementos se llevan trabajando por separado desde hace algunos años, pero es ahora cuando se está apenas empezando a vislumbrar que la batalla por el talento requiere mucho más que programas de compensación y beneficios de gran eficacia estratégicamente diseñados. Estos programas siguen siendo críticos, pero las compañías más exitosas se han dado cuenta de que deben adoptar un enfoque de recompen-

sa total, poniendo el énfasis en la atracción, la motivación, el compromiso y la retención. Para lograr una ventaja estratégica, deben desplegar de una manera integrada, holística, todos los elementos: compensación, beneficios, efectividad de la conciliación, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento. Por tanto, las mejores prácticas en materia de retribución tienden



En el próximo año vislumbro un aumento progresivo de estructuras salariales más flexibles, un incremento salarial y una mayor ‘transparencia laboral’ entendida como un mayor acceso a la información financiera por parte de los trabajadores y sus representantes”

Íñigo Sagardoy
Presidente de SAGARDOY ABOGADOS



Al igual que muchas compañías, Gas Natural Fenosa se enfrenta a una serie de retos (globalización, nuevas tecnologías, gestión del talento...) a los que será necesario dar respuesta en el corto y medio plazo. Estos retos implican una adaptación continua tanto de las políticas como de las personas responsables de aplicar las mismas”

Enrique Tapia
Director de Compensaciones y CSC Personas, Organización y Cultura de GAS NATURAL FENOSA



Los responsables de Compensación y Beneficios deben jugar un papel más activo en las fases de “due diligence” y “pre-deal” de fusiones y adquisiciones anticipando cuáles serán los costes derivados de una posible armonización de condiciones salariales”

Roberto Rodríguez
Country Reward Manager de VODAFONE

a definirse en torno a este nuevo concepto mucho más amplio y estratégico de “recompensa total” en el que no importa tanto lo que se haga con cada uno de sus elementos por separado, como la potencia de la integración de todos ellos. Y todo ello para dar respuesta a un nuevo entorno de necesidades y expectativas por parte de empresas,

empleados, accionistas y sociedad en general donde ya son variables ineludibles de la ecuación de creación de valor la diversidad, la internacionalización, los nuevos esquemas de contratación, las tecnologías, las redes sociales, el trabajo a distancia, la transparencia, las nuevas formas de comunicación y de organización, la empresa saludable, la individualización de las relaciones laborales, la escasez de talento y de recursos, etc.



Cada vez más, en entornos contenidos como los que estamos viviendo, la política de Compensación deberá incorporar componentes de reconocimiento no necesariamente monetarios y que estimulen la ilusión y el interés de nuestras personas por alcanzar los mejores desempeños”

Aránzazu Montes

Global Organization, Compensation and Internal Communication
HR Director de CAMPOFRIO FOOD GROUP



“Desde Seguros RGA estamos llevando a cabo un proceso de Gestión del Cambio, pasando de una gestión de personas basada en el paternalismo a una forma de hacer sustentada en la responsabilidad personal y la corresponsabilidad del equipo”

Esther Pérez

Directora de Gestión de Personas, Servicios Generales y Compras de SEGUROS RGA



En los últimos años, en Navantia hemos trabajado en aquellos otros elementos de la recompensa (no monetarios) para tratar de potenciar el compromiso de nuestros empleados: el *engagement*, la formación, el desarrollo profesional y la gestión de la expatriación”

Juana María Fernández

Directora de RRHH y Servicios de NAVANTIA

Salir de la zona de *confort*

El reto, por tanto, está servido y no hay forma de poder quedarse parado ante él. Por ello, el profesional de la gestión de personas y, en particular, el experto en retribución y recompensa, deberá salir de su zona de *confort* y prepararse para afrontar estos desafíos y oportunidades, resolver problemas más complejos y probar su valor para la organización. En este sentido, no puede aplazar ya la inversión en la formación y el desarrollo de un conocimiento técnico en la materia unido a un conocimiento profundo de su propia compañía, sector y negocio, y del entorno en el que se mueve (económico, político, social, educativo...); así como en el desarrollo de habilidades matemáticas y analíticas y de aspectos como la comunicación verbal y escrita, el juicio independiente, la visión de negocio y la capacidad de negociación. Las tendencias puntuales que se basan en modas tienen tan corto recorrido como las colecciones de ropa del verano; el trabajo concienzudo e informado sobre lo que es adecuado en cada compañía y en cada momento para que todos sus *stakeholders* obtengan un retorno atractivo de manera equilibrada, es lo que crea valor sostenible a corto y a largo plazo.