

▶ EMPLEO Y FORMACIÓN

Una buena estrategia de recompensa acelera el éxito de la empresa

Las economías vuelven a crecer y la posible fuga de talento empieza a preocupar a los directivos

ROSA CARVAJAL

El cambio vertiginoso en el modo de entender las relaciones laborales que están experimentando las organizaciones, donde al directivo se le requerirá nuevas habilidades de liderazgo más enfocadas a los demás y donde todo empleado espera ser visto como un participante activo en la vida de la empresa, ha impulsado a las empresas a cambiar su modelo de gestión de las personas. Las economías vuelven a crecer y la posible fuga de talento es algo que empieza a preocupar a los directivos. En este nuevo escenario, el modelo de retribución o recompensa total juega un papel destacado y se ha convertido en una de las principales pre-

ocupaciones de los departamentos de recursos humanos porque bien gestionado acelera el éxito de la empresa, mal utilizado hipoteca la empresa porque darle la vuelta genera muchos costes, explica Susana Marcos, socia cofundadora de PeopleMatters y autora del libro «Hablemos de retribución, cómo conseguir convertir un coste en una gran inversión». Hablar de recompensa total es hacerlo de flexibilidad, tiempo libre adicional, formación y oportunidades de carrera y no sólo de compensación y beneficio del empleado. «En una

«En época de crisis hay que ser más astuto y elaborar proyectos retributivos atractivos»

época de crisis hay que ser más astuto y elaborar proyectos retributivos más atractivos que sirvan tanto a las necesidades de las organizaciones como de sus empleados», añade Susana Marcos. En este nuevo siglo la compensación ha seguido siendo una parte crítica de la relación empresa-empleado, pero la toma de decisiones sobre la misma es mucho más estratégica ahora de lo que lo era en el siglo XX. Hoy en día se busca que estas decisiones estén alineadas al propósito del negocio y satisfagan el modo de entender la vida de los empleados. Y



necesariamente se ha creado una nueva profesión: la del experto en retribución y recompensa, que cada vez toma mayor protagonismo en el éxito de las estrategias empresariales. Según la socia cofundadora de People Matters, «este es un campo con mucho recorrido y donde hay escasez de profesionales. Las empresas tienen que profesionalizar este concepto para dar respuesta au-

torizada a exigencias cada vez más complicadas y estratégicas, a una fuerza de trabajo extraordinariamente diversa, un entorno laboral más incierto, un mundo más pequeño y unos costes cada vez más significativos».

A medida que la población de más edad se queda fuera del mercado de trabajo y algunos sectores experimentan una «fuga de cerebros», todos tendrán que hacer

FORO DE EMPLEO

La marca personal distingue a un candidato de otro en los procesos de selección

El CEU San Pablo celebra el Foro de Empleo 2016 con encuentros entre empresas y alumnos

La Universidad CEU San Pablo ha celebrado el Foro de Empleo 2016, una cita en la que han participado más de 80 profesionales, 60 empresas nacionales y multinacionales y han acudido más de mil alumnos de último curso y recién egresados.

El director corporativo de Reputación y Relaciones Institucionales de Coca-Cola Iberian Partners, Fernando Amenedo, y el director general adjunto de Ikea España, Gonzalo Antofañanzas, han inaugurado esta cita con el empleo en el que han aconsejado a los asistentes profundizar en la formación personal haciendo especial hincapié en las competencias y habilidades. En esta línea han subrayado que es la marca personal la que distingue a un candidato de otro en los procesos de selección.

Ambos directivos han señalado que las capacidades más valoradas por las empresas son saber trabajar en equipo, en entornos multiculturales, así como saber comunicar y tener pasión por el trabajo diario.

Han señalado la importancia de buscar empleo en empresas con valores afines. Además de este coloquio entre directivos de multinacionales, el Foro ha celebrado sesiones específicas por perfiles de estudios. Han participado auditoras internacionales, despachos de abogados, empresas de la industria farmacéutica, entidades sanitarias, empresas de comunicación y marketing, de arquitectura e ingeniería, así como numerosas asociaciones profesionales.

Este Foro ha permitido también a los alumnos potenciar sus competencias y habilidades en la búsqueda de empleo mediante la celebración de talleres transversales realizados en colaboración con Adecco. Estos talleres han abordado la marca personal, la entrevista de selección,



Más de mil alumnos acudieron al Foro de Empleo

los métodos de evaluación en los procesos de selección, así como un taller dedicado al fomento del emprendimiento. Para cerrar el ciclo de la búsqueda de empleo, los alumnos han podido entregar su CV en los más de 60 puntos de información de empresas oferentes de empleo, que han informado de sus procesos de selección.

Este Foro es un ejemplo más de la relación de la Universidad CEU San Pablo con el mundo profesional. Como señala la responsable de Carreras Profesionales, Carmen Sebrango, el CEU pone especial énfasis en dos aspectos que la empresa considera clave en la formación de los titulados: el dominio de idiomas y la experiencia práctica. La internacionalización es uno de sus pilares, mantiene tiene suscritos más de 350 convenios de movilidad internacional y ofrece 42 titulaciones bilingües así como la posibilidad de cursar un International Bilingual Program (IBP) con las Universidades más prestigiosas de Estados Unidos: Columbia, Boston, Chicago y Fordham.

En el apartado de la práctica, la Universidad CEU San Pablo garantiza la realización de prácticas en empresas a sus alumnos. Durante 2015 se ofertaron 4.916 prácticas en empresas y un total de 3.396 fueron realizadas por los alumnos. Esta Universidad tiene muy presente el mundo laboral y sus demandas a la hora de elaborar las asignaturas, así como en la metodología docente. Esfuerzo que se ve recompensado en los datos del Estudio de Inserción Laboral de 2015, ya que la tasa de inserción laboral en el grado se sitúa en el 78,65 %, porcentaje que llega al 95,38 % en el caso del posgrado del CEU.



Las empresas tienen que dar respuesta a las exigencias de una fuerza de trabajo cada vez más diversa

frente a la guerra por el talento, explica Anne C. Ruddy, presidenta y CEO de WorldatWork (WatW), la mayor asociación internacional dedicada al liderazgo de conocimiento en recompensa total, compensación, beneficios y conciliación. Esta guerra por el talento no será como ninguna que se haya dado anteriormente, a causa de la generación «millennial» y la «Z» (las cuales representan el 50% del trabajo estadounidense en 2020 y el 75% de la fuerza de trabajo global en 2030). Estos trabajadores demandarán un nuevo «acuerdo», reñido con lo que el negocio quiere, de modo que habrá que tratar con una fuerza de trabajo que valora el individualismo en el modo de trabajar y la pluralidad en las medidas de conciliación laboral y personal. Unas exigencias que ponen de manifiesto la necesidad de contar con departamentos de recursos humanos y profesionales de recompensa total que sepan desarrollar una estrategia de capital humano que satisfaga las necesidades de toda la organización. «No se trata de pagar más sino mejor» apunta Anne C. Ruddy.

«PRÉT-À-PORTER»

El diseño de una estrategia de recompensa total es un trabajo minucioso, delicado, de experto, que no puede hacerse como el «prêt-à-porter», explica Susana Marcos. «La recompensa tiene que estar pensada para tu negocio porque lo que es apropiado para una organización puede ser perjudicial para otra. La inversión se hace más rentable y los costes son menores, cuando entiendes qué quieren tus empleados y la retribución está

«KIT» DE RECOMPENSA

◆ **Compensación:** se refiere al salario que el empleador entrega al empleado a cambio de los servicios prestados. Incluye tanto la retribución fija como la variable ligada al desempeño.

◆ **Beneficios:** se refiere a los programas que los empresarios utilizan como complementos de la compensación en efectivo que recibe el empleado. Son los seguros de salud o planes de pensiones.

◆ **Medidas de conciliación:** conjunto de prácticas organizativas específicas, políticas y programas que apoyan al empleado en su esfuerzo por cumplir sus metas en el trabajo como en casa.

◆ **Desarrollo de carrera:** ofrece a los empleados la oportunidad y las herramientas para desarrollar sus habilidades y competencias en sus carreras profesionales a corto y largo plazo.

definida desde el negocio y los valores de la compañía. Desarrollar políticas de recompensa aporta una ventaja competitiva de la empresa respecto a otra, incrementando radicalmente su capacidad para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita», añade esta experta.

PERFIL

¿Cómo tiene que ser la persona que se encargue de gestionar la recompensa total? Las organizaciones están descubriendo que no es una tarea sencilla y que necesitan dotarse de profesionales bien capacitados, conocedores en profundidad del negocio, de la psicología humana, de la compleja técnica que hay detrás de la retribución, conscientes de las consecuencias a largo plazo de las malas decisiones en la materia y con un nivel de ética personal y profesional altamente exigente. Pero no se puede hablar de recompensa total sin hablar de la figura del líder. Uno de los motivos principales de una rotación externa no deseada es la presencia de un mal líder.

Las empresas que lo han entendido ya se han preocupado de diseñar un modelo de liderazgo capaz de influir y de conseguir que los demás le sigan, explica Ana Abril, jefa del departamento de gestión de talento de Red Eléctrica de España. «¿No se valora esto más que la propia retribución dineraria? En algunas ocasiones, la respuesta es sí. Contar con un buen líder es contar con un facilitador de talento y de resultados», añade esta experta.

PERSONAS & EMPRESAS & OFICINAS

«Health Check» de los espacios de trabajo

Hace tres años las compañías se cuestionaban si el nuevo modelo de oficina flexible funcionaba, o sería solamente válido para las tecnológicas y «start ups». Hoy día, el reto de una oficina sea del sector que sea, es lograr que su espacio se adecúe a las necesidades de sus profesionales. Las empresas pueden medir de forma rápida y eficaz la necesidad del cambio a través de lo que nosotros llamamos «Health Check» de espacios. El «Health Check» ofrece un diagnóstico de nuestro entorno de trabajo: medición de ocupación y utilización de los diferentes espacios con los que contamos, en base a:

Observar: Determinar a base de observar en diferentes tramos horarios y días, cuántos puestos están vacíos, activos (en uso pero la persona no está en ese momento) y ocupados.

Preguntar: A aquellas personas que conozcan bien la empresa, jefes de equipo o RR.HH., cuál es el funcionamiento de la empresa. ¿Qué porcentaje de tiempo trabajamos solos o en equipo? ¿Tenemos reuniones programadas, espontáneas? ¿Invitamos a clientes? ¿El espacio de trabajo refleja la cultura de la empresa? Entre otras más específicas.

Los datos que se obtienen siempre sorprenden. Por lo general la ocupación está entre 50% y 60%. Este porcentaje de sitios activos y desocupados indican que la gente tiene un trabajo en el cual pasa tiempo fuera de la oficina o trabaja generalmente en equipo y está gran parte de su tiempo en reuniones con otros colegas. Esto se contrasta con la medición del uso de las salas. La mayoría de las veces, nos encontramos con espacios de trabajo con un tamaño muy por encima de las necesidades reales. En muchos casos de éxito, en donde el proceso de diseño se comenzó con un «Health Check» de espacios, el ahorro anual en costes de la oficina llegó hasta en un 50%.

FRANCISCO VÁZQUEZ MÉDEM

Presidente de Grupo 3g office



Espacios de oficina adecuados al uso de sus profesionales