



LKS, 25 aniversario. El grupo LKS reunió en Tabakalera a más de 700 socios y trabajadores para conmemorar la creación de la cooperativa en 1991. El Lehendakari destacó la aportación transformadora del grupo, que integra dos cooperativas y una veintena de empresas participadas y vinculadas; y que está presente directamente en ocho países.

TRIBUNA LIBRE



Susana Marcos

APD y PeopleMatters han organizado una serie de seminarios en los que la socio de la consultora, Susana Marcos, ha explicado las claves para pasar "de la administración de salarios a la gestión estratégica de la recompensa". Un modelo

que se necesita afinar para poder contratar en un mercado en el que la escasez de profesionales, con experiencia y competencias específicas de la industria, obstaculizará la capacidad de muchas compañías para crecer.

La gestión estratégica de la recompensa

La historia de la gestión del capital humano ha evolucionado desde un enfoque administrativo de gestión de costes, hacia una visión estratégica al servicio de negocio y cultura organizativa, que cree valor para accionistas, empleados, proveedores y sociedad. Esta evolución ha transformado también la gestión de la recompensa desde la mera administración de salarios para convertirse en herramienta de gestión estratégica al servicio de las empresas y de sus empleados, en una ecuación de ganar-ganar más amplia, integrada y sofisticada.

El objetivo es ahora que cada empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva diferencial a través de la forma en la que recompensa a sus empleados, incrementando su capacidad para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita.

Desde que en los 90 se forjara el concepto de Recompensa Total como un modo de pensar nuevo sobre la distribución de compensación y beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados, los modelos desarrollados coinciden en la importancia de balancear múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores

profesionales y contribuyan a incrementar el rendimiento organizativo. Compensación y beneficios siguen siendo parte crítica del conjunto, pero el reconocimiento, las posibilidades de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, la marca como empleador, el feedback, el estilo de dirección, etc. forman un todo inseparable en la nueva propuesta de valor al empleado.

En el difícil contexto actual, nos encontramos en una encrucijada de delicados equilibrios entre el control de costes retributivos y la gestión del talento. Mas, tanto en entornos arduos como alcistas, las empresas que consiguen mantener tensión positiva en sus equipos son las capaces de combinar sabiamente su propuesta de valor y la aplican dinámicamente en el tiempo y el espacio. Aunque hayan perdido competitividad salarial, trabajan en la implantación de programas que las diferencien y hagan más atractivas para el tipo de empleado que necesitan. Por ejemplo, una oferta renovada de posibilidades de desarrollo profesional y una imagen de marca como empleador sólida y reconocida, aportan una ventaja frente a empresas que compitan por talento sólo con salarios comparativamente más altos.

Para que esta nueva propuesta de valor o Recompensa Total funcio-

ne y comprometa al empleado con el éxito organizativo, no vale sólo con conocer la mecánica del diseño retributivo o saber cuánto se paga en mercado. Hoy se busca que retribución y recompensa estén alineadas con y den soporte a la estrategia y al propósito del negocio, que respondan al entorno laboral, que no hipotequen el futuro y que satisfagan el modo de entender la vida de los empleados. Y necesariamente se ha creado una nueva profesión: el experto en recompensa total, formado y armado para dar una respuesta autorizada a exigencias más complejas y estratégicas, a una plantilla diversa, un entorno laboral incierto, un mundo más pequeño y unos costes más altos. Una respuesta, no de mejora, supervivencia y actualización de programas en marcha sino de intercambio de valor integrada, enriquecida, entre empleador y empleado, que refuerce y acelere el éxito de ambos.

Y ahora piensa: ¿está tu empresa invirtiendo en recompensa para atraer, motivar, fidelizar y comprometer el talento que necesita para alcanzar los resultados previstos o está simplemente administrando salarios y perdiendo en tiempo en intentar entender por qué realmente paga a sus empleados?

Susana Marcos es Socio en PeopleMatters

PIE A TIERRA



Jon Larrinaga

Mirar fuera está muy bien. Pero para mejorar, lo adecuado es mirar dentro. Dejemos de buscar culpables.

China

Todos los informes que han emitido este año los organismos internacionales coinciden al menos en dos temas: corren a la baja el crecimiento de todas las regiones y la desaceleración del crecimiento en China se presenta como la causa fundamental de tal evolución al impactar negativamente en los países productores de materias primas y en el comercio mundial en general. Si a estos efectos le añadimos el comportamiento de su moneda y sus bolsas, China es el protagonista del año económico 2016. Y su protagonismo preocupa aún más por tratarse de un país cuya información económica no es todo lo transparente que sería deseable y en particular la referida al sistema financiero. El apalancamiento inmobiliario y de algunos sectores industriales públicos preocupa especialmente y se especula con una crisis de deuda en China. Saliendo al paso de esta preocupación el HSBC ha publicado un informe que aporta algunas cifras relativas que nos pueden ayudar a situar el tema de la deuda china. Esta ha pasado del 148% del PIB en 2007 al 249% en 2015. Se trata de una aceleración importante pero se ha producido en un país que en ese período ha crecido a una media del 9% anual y en el que el 95% de la financiación empresarial es bancaria, representando las acciones en bolsa tan sólo el 5% restante. Si comparamos este nivel de deuda con el de USA (248%) y la UE (270%) vemos que se asemeja pero la economía China tiene algunos factores en su favor para hacer frente a dicha situación en el futuro inmediato. Su tasa de ahorro media del 45% del PIB frente al 22% en la UE y el 18% en USA, es decir su capacidad para hacer frente a dicha deuda es mayor que en otras economías. Además las perspectivas de crecimiento futuro se sitúan por encima del 6% anual. Si tenemos en cuenta el fuerte ahorro acumulado durante 30 años de crecimiento exponencial nos encontramos con que en China el ratio deuda/depositos bancarios de las empresas no financieras y el sector público es del 95% y que China no tiene deuda externa siendo el resto del mundo quien le debe el equivalente al 17% de su PIB. Centrémonos más en las debilidades de la UE que es la economía que provoca la atonía del crecimiento mundial.

Jon Larrinaga es economista