

**Lorena Ruíz Troitiño**, directora Corporativa de Compensación, Beneficios y Desempeño de **santalucía**

## Retribución y Recompensa es una potentísima inversión para el Grupo que fomenta la contribución

En sus casi 100 años de trayectoria, el Grupo santalucía ha ido transformando su modelo de negocio a las nuevas realidades de cada época, con el fin de ofrecer a sus clientes una oferta integral de protección. Para conseguirlo, ha llevado a cabo un proceso continuo de diversificación en los productos, servicios, canales y mercados en los que opera. En estos momentos, inmersos en un proceso de renovación interna, han apostado por redefinir sus políticas de retribución y recompensa de la mano de Peplematters.

¿Cuál era el escenario empresarial de Santalucía en el que se plantearon hace un par de años el diseño de una nueva Estrategia de Retribución y Compensación?

Santalucía estaba en el ecuador del ciclo estratégico 2017-2020, con un enorme reto de transformación en sentido muy amplio, que se apoyaba en dos grandes pilares: las personas y la digitalización.

¿Con qué objetivos?

Desde Retribución y Recompensa, queríamos salir de la administración de salarios y elevar el nivel de

la conversación, convirtiéndonos en aliados clave que ayudan a conseguir y mejorar los resultados de negocio, así como reforzar la transformación cultural de la compañía.

¿De qué modo contribuye, a su juicio, un sistema retributivo alineado con los objetivos estratégicos de negocio, en un momento de transformación, al éxito empresarial?

Una estrategia de Retribución y Recompensa bien diseñada e implantada es una herramienta de gestión clave para hacer llegar a la organización mensa-

jes poderosísimos acerca de dónde está el foco en cada momento y cuáles son los retos críticos para el negocio. Especialmente, en el mundo comercial, una correcta identificación, definición e incentiva-ción de KPI puede suponer la diferencia entre salir a jugar y salir a ganar.

**Cada euro y cada hora dedicada cuentan y deben estar enfocados a fomentar la consecución y mejora de los resultados**

¿Cómo articularon desde el inicio todo el proceso de diseño e implementación de la nueva estrategia retributiva?

Para nosotros fue clave demostrar que, mucho más allá de un coste de hacer negocios, la Retribución y Recompensa es una potentísima inversión para el Grupo. Que cada euro y cada hora dedicada cuentan y deben estar enfocados a fomentar la contribución, a la consecución y mejora de los resultados, en el marco de la cultura del logro y la aportación personal muy diferencial. Y conseguir que la propuesta de valor trascienda los elementos económicos, yendo a un modelo de recompensa total como oferta global de valor al empleado.

¿Fue necesario crear un equipo de trabajo 'ad hoc' para su desarrollo?

Por supuesto. Una composición muy cuidada del equipo de trabajo fue fundamental para que estuvieran presentes y representados todos los atributos que hacen especial y diferencial a nuestro Grupo. Al frente, un equipo técnico muy sólido, acompañados de los principales espónsos de Recursos Humanos en los negocios. Ellos han sido y siguen siendo





los protagonistas y nuestros mejores aliados para hacer posible una enorme evolución en la manera de gestionar la retribución. También fue muy relevante contar con asesoramiento externo muy cualificado que nos aportó visión sobre prácticas retributivas en grupos empresariales comparables: eso reforzó nuestra seguridad y conocimiento específico del sector a la hora de proponer soluciones.

#### ¿Cuáles son los principios rectores del nuevo modelo retributivo en Santalucía?

Construimos una serie de "propiedades esenciales" que deben estar presentes en cada una de las decisiones que tomemos en materia de Retribución y Recompensa. Fue una declaración de intenciones consensuada y muy sólida, con la que todos los miembros del equipo debían estar comprometidos. Discutimos, literalmente, cada palabra de cada uno de los principios básicos. Era fundamental porque, a partir de entonces, no podríamos diseñar un elemento retributivo o plantear una iniciativa que no cumpliera con esos ocho principios básicos: oferta integral e integrada; simple, clara y transparente; dinámica, adaptable y específica; inversión rentable y autofinanciada; por contribución individual y de equipo; creadora de valor diferencial; justa y competitiva; gestionada, eficaz y eficiente

#### ¿De qué modo el modelo permite la evolución del mismo en un entorno tan cambiante como el actual y así adaptarse a las necesidades que vayan surgiendo?

Han sido fundamentales cuatro ejes, que están presentes en cada iniciativa o actividad que desarrollamos. El primero es la capacidad de adaptación a los negocios. Para ello, hay que segmentar para poder diseñar y entregar las soluciones que cada colectivo necesita. El segundo es la tecnología, para hacer que la solución sea escalable. Ningún modelo retributivo de calidad puede ser implantado en un Grupo de este tamaño con soluciones parciales o alta manualidad. Hoy día, si queremos avanzar hacia el análisis predictivo y tener un papel protagonista para nuestros negocios, no queda otra opción que utilizar toda la potencia que nos ofrece una solución global, trazable y digitalizada. El tercero es la innovación: estar muy pendientes de lo que pasa ahí fuera y, si aporta, adaptarlo a nuestro ADN y traerlo a casa rápidamente. Asimismo, ser humildes para descartar las soluciones que no traen retorno. Y el cuarto, la visión cliente. Desde Compensación, trabajamos como una unidad muy robusta altamente especializada, multidisciplinar, que debe entregar productos y servicios muy competitivos. Y lo hacemos en un formato de "consultoría interna" que nos obliga a estar siempre muy pendientes del impacto que provocamos en nuestros tres principales grupos de clientes: la Dirección del Grupo, los Negocios y Recursos Humanos.

#### ¿Cómo se ha ido comunicando a todos los profesionales de Santalucía el nuevo modelo?

El modelo es muy joven. Durante el año 2020, finalizamos la implantación de las políticas clave y, para ello, fue necesaria una etapa de adopción, principalmente enfocada a comité ejecutivo, comités de dirección y manager de Compensación.

Hoy, estamos inmersos en un nuevo proyecto de grandes dimensiones, nuestro Modelo de Transparencia, que justamente tiene como objetivo armar un plan de comunicación robusto con el que sea-

## Desde Compensación, trabajamos como una unidad altamente especializada, que debe entregar productos y servicios muy competitivos

mos capaces de poner en valor el modelo y compartirlo activamente con todos nuestros compañeros. Asimismo, queremos reforzar sus capacidades como gestores, apoyándoles en el uso y aplicación eficaz de esta poderosa herramienta.

#### ¿Cuáles están siendo las primeras valoraciones por parte de los empleados de la implantación del mismo?

Los dos procesos masivos más importantes del año 2020 han sido revisión retributiva anual y pago variable anual. En ambos casos, la valoración por parte del 80 % de los clientes que han participado en la encuesta de satisfacción ha sido Notable o Sobresaliente, obteniendo una nota media de 7,1.

#### ¿Cuáles son los principales retos de cara a futuro en relación al modelo de retribución y compensación en Santalucía?

En un Grupo empresarial con enorme diversidad y complejidad de negocio, tenemos que estar en constante evolución, muy pegados a la estrategia e intentando anticiparnos a los acontecimientos de un contexto socioeconómico que no nos va a poner las cosas fáciles. Pero, volviendo a los básicos, la clave está en seguir siendo capaces de aportar soluciones de alto valor añadido para los negocios y, por encima de todo, que sean útiles y atractivas ■

#### La visión del consultor

Una Estrategia de Recompensa Total incluye todos los elementos que una organización utiliza para atraer, motivar, retener y comprometer el talento que necesita en cada momento. Incluye, no solo una retribución fija, unos bonos o incentivos y un paquete de beneficios, sino también una oferta variada y amplia de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional, programas que apoyan el equilibrio y el éxito en la vida profesional y en la privada, o refuerzos intangibles que potencian el crecimiento de las personas y su satisfacción a lo largo de su viaje como empleados. Todas las organizaciones de cualquier tipo, tamaño o situación cuentan con una oferta de valor a sus colaboradores a través de la cual comunican lo que consideran importante, sea esto resultados esperados o comportamientos, capacidades o valores que constituyen la personalidad, la cultura de una compañía. Sin embargo, no todas son capaces de extraer para sí mismas y para sus empleados toda la potencia y el valor que potencialmente tiene esta herramienta. Por el contrario, cuando una organización es consciente del valor de la recompensa como instrumento clave para una gestión eficaz, invierte sus mejores recursos en diseñarla desde el negocio y la cultura deseada, en definir principios que garanticen su alineamiento con estos y que sean la base para tomar decisiones, en desarrollar un conjunto de elementos retributivos justos y competitivos que respondan a las necesidades de todos los grupos de interés, en comunicarla a todos y en formar a sus managers y directivos en su aplicación, en hacerla transparente en sus procesos y en los resultados de su aplicación. Cuando esto se consigue, los efectos revierten en una mayor capacidad de retención de capacidades críticas para la compañía y de personas que serán clave para su futuro, en un mayor rendimiento organizativo, de equipos e individual a través de un diálogo de mutua comprensión y respeto, en una inversión en retribución y recompensa con mayores retornos objetivos y en una mejor capacidad de adaptación, agilidad y flexibilidad ante entornos cambiantes y poco predecibles.



Susana Marcos, CEO de Peoplematters

# peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

[www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)