

Patricia Carrasco, directora de Compensación y Beneficios de ING España y Portugal

Nuestra propuesta de retribución es transparente y sin letra pequeña para nuestros empleados

ING mantiene una política de transparencia desde sus comienzos, tanto para el cliente externo como hacia sus propios empleados. Poco a poco, van dando pasos para extenderla a todos los ámbitos de la organización y uno de los últimos ha sido el de su política retributiva, en la que han puesto en marcha, con Peplematters, un proyecto para explicar abiertamente los criterios que la rigen y empoderar más a sus líderes a la hora de tomar decisiones sobre las personas de sus equipos.

La experiencia de empleado es un aspecto clave en la gestión de personas actualmente y engloba muy diversos factores. ¿Cómo es la EX en ING?

En ING mantenemos una cultura de escucha activa y mejora continua que pone el foco en el bienestar del profesional. Entendemos la experiencia de cada persona de una manera amplia, que aborda tanto el bienestar físico, emocional, mental y espiritual como el bienestar laboral con entornos colaborativos, equipos multidisciplinares, autonomía total para el profesional y recursos para su propio desarrollo.

Nos gusta retornar, y responder a las nuevas necesidades de todos los profesionales teniendo en cuenta también el contexto que nos rodea. Por ello, nuestra propuesta va más allá y ofrecemos un lugar de trabajo que se adapta al estilo de vida de los profesionales y que les permite aprender, crecer, y disfrutar en todos los aspectos. Un claro ejemplo es nuestro modelo de trabajo 100 % flexible, una forma pionera de entender el trabajo que da a los

profesionales la posibilidad de organizarse libremente, teniendo en cuenta las necesidades personales y las del equipo al que pertenecen. Nuestro modelo flexible y digital nos permite adaptarnos de forma rápida y natural a lo que necesitan. Además, ofrecemos formación cada vez más personalizada y que está en constante evolución, a la carta gracias a nuestra herramienta "My Learning"; y beneficios como seguro médico, plan de pensiones, hipotecas y una sede corporativa que ofrece la posibilidad de ir al gimnasio, a la peluquería, al fisioterapeuta e, incluso, a la tintorería, gracias a nuestro servicio "Easytime".

Uno de esos factores es la política retributiva. ¿Cómo es la de ING? ¿Qué aspectos contempla? Contar con una propuesta de valor competitiva y diferencial es una de las principales prioridades que tenemos en el banco. El salario es una parte muy importante de nuestra propuesta de valor, pero no es la única. La complementamos con un

sistema de retribución variable ligado al impacto creado en el negocio, un programa de beneficios flexible que los empleados pueden adaptar en función del momento vital en el que se encuentren y con oportunidades de crecimiento y desarrollo en un entorno internacional. Además, contamos con un modelo de trabajo 100 % flexible, pionero en España, y con programas de bienestar enfocados al apoyo emocional al empleado.

Y a modo de paraguas, nuestra cultura, nuestra forma de trabajar, aspecto clave y diferencial de nuestra propuesta de valor. En ING contamos, además, con una gestión del desempeño integral que diferencia y premia la excelencia a la vez que hace a las personas responsables de su propio desarrollo. Tenemos el compromiso firme de desarrollar una banca responsable y sostenible, por eso, cómo se hacen las cosas es tan importante como qué se hace.

¿Qué papel tiene en su marca empleadora, ya sea para atraer o fidelizar al talento? ¿Cómo la han ido transformando para adaptarla a las necesidades de las diferentes generaciones que conviven en el banco?

Tenemos un propósito en el banco y es tratar a nuestros profesionales de la misma forma que tratamos a nuestros clientes: siendo claros y transparentes. Y esto lo hacemos realidad desde el área de Performance & Rewards, con una propuesta de remuneración estructurada, transparente y sin letra pequeña para nuestros empleados y que apoye a nuestros líderes a la hora de tomar decisiones que tengan el impacto que queremos.

Precisamente en lo que tiene que ver con transparencia, que es algo muy relevante hoy en día –no solo a nivel regulatorio, sino a nivel social– a la hora de atraer el mejor talento, en el último año hemos ido dando pasos firmes, aplicando, eso sí, principio de prudencia. La flexibilidad de nuestro modelo trabajo, la autonomía y toda la oferta que ponemos a disposición de nuestros empleados, formativa y de beneficios o de desarrollo, nos posicionan en otro lugar, pues nos permiten personalizar y atender a sus necesidades según el momento en el que se encuentren.



Como dice, ustedes apuestan por tratar al cliente interno igual que al externo, hablando claro y sin letra pequeña. ¿Cómo hacerlo en un tema que puede llegar a ser tan sensible?

Para nosotros, al igual que con nuestros clientes, es muy importante escuchar a nuestros empleados para la mejora continua. Nuestro objetivo es responder a sus necesidades siempre desde la honestidad y transparencia ante cualquier tema por muy retador que sea. Acompañar y comunicar es la base de todo.

Los principios que guían su política de remuneración son la equidad, transparencia y flexibilidad, y en la segunda han dado un paso más en los últimos meses haciendo públicos los criterios de remuneración y los rangos salariales. ¿A qué responde esta iniciativa?

Sí, contamos con una política de remuneración sencilla que tiene como principios la equidad (diferenciando los distintos niveles de contribución y alineado a mercado), la flexibilidad (con programas que se adaptan en todo momento a las necesidades de nuestros empleados) y la transparencia (con unos criterios claros que explican las decisiones de remuneración). Y, precisamente, dentro de nuestro camino hacia la transparencia retributiva, a inicios de este año, hemos ido un paso más allá y hemos querido hacer públicos internamente los criterios que tenemos en cuenta a la hora de fijar la estrategia de remuneración (cuáles son los principios que guían nuestras decisiones de compensación y promoción profesional, cómo trabajamos la competitividad externa, etc.), los niveles organizativos y las bandas salariales.

Además, para hacer más visible nuestro modelo de recompensa total, hemos proporcionado a todos nuestros empleados, coincidiendo con el cierre de la revisión salarial anual, una foto completa a nivel individual de todo lo que perciben por formar parte del banco. Era un proyecto que llevábamos gestando meses, que construía en la dirección deseada de ser más transparentes y que refuerza el tipo de liderazgo que queremos tener en el banco.

¿En qué ha consistido el proyecto? ¿Cómo lo han definido e implementado?

La dirección del banco ha estado involucrada desde el inicio, tanto en el diseño del contenido como en la puesta en marcha. Para nosotros era una oportunidad clave para alinear y generar consistencia en el equipo de liderazgo.

De la mano de Peoplematters, consultores de gestión de personas con amplia experiencia en temas de recompensa, hemos diseñado un programa sólido de formación de más de cuatro horas de duración para todos los líderes del banco con un propósito claro: dar a conocer en profundidad el

modelo de recompensa total de ING, explicando el para qué.

La remuneración tiene un papel estratégico a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado y para nosotros es clave que los líderes sean dueños de las decisiones que en este ámbito toman con sus equipos. Esto nos ha llevado los dos primeros meses del año, y el equipo de Performance & Rewards ha estado involucrado muy de cerca en todas las sesiones con el fin de canalizar las dudas que pudieran surgir y hacer seguimiento de los siguientes pasos.

En estos casos, tan importante es el proyecto como la forma de comunicarlo. ¿Cómo lo han hecho?

A lo largo de todo el proyecto nos hemos apoyado en los líderes de los equipos. Ellos son nuestra principal palanca para impulsar el compromiso y el desempeño de nuestros empleados y han jugado un papel fundamental.

Hemos aprovechado las conversaciones que cada uno de ellos tiene con su equipo al cierre de la revisión salarial anual para poner en valor todo lo aprendido durante las sesiones de formación impartidas a inicios de año.

¿Qué feedback han tenido de sus empleados sobre el mismo? ¿Han tenido que vencer resistencias?

Precisamente, acabamos de recibir los resultados obtenidos en la encuesta de salud organizacional (OHI) elaborada por McKinsey, y dentro de la práctica de Rewards & Recognition la mejora es muy significativa con respecto a años anteriores. Los resultados son muy buenos y estamos muy orgullosos, porque nos indican que las decisiones que hemos ido tomando nos llevan en la dirección deseada.

¿Qué ha cambiado internamente tras este proyecto?

Estamos construyendo en la dirección deseada y las decisiones que hemos ido tomando a lo largo de los dos últimos años están teniendo el impacto que queríamos. Teníamos un nivel de ambición y vamos en el buen camino. Y así está siendo reconocido internamente por los empleados.

El proyecto lo han puesto en marcha de la mano de Peoplematters. ¿Qué les ha aportado este partner de negocio?

La visión externa y amplia del mercado que han aportado, su experiencia en muy diversos sectores, la credibilidad y el debate tan rico que en las sesiones han sido capaces de generar, han sido cruciales para el éxito del proyecto. El camino que hemos iniciado no acaba aquí y, sin duda, seguiremos contando con su ayuda para proyectos tan retadores como el que acabamos de abordar ■

peoplematters

Confianza. Esa es la clave de las relaciones sanas; las relaciones entre personas y, del mismo modo, las relaciones en la empresa, entre sus personas y la organización.

¿Cómo se obtiene esa confianza? ¿Es posible conseguirla? La respuesta es "sí". Pero también es cierto que, como en las relaciones personales, la confianza tarda en construirse y es, al tiempo, fácil de perder, con un simple paso en falso.

En el marco de nuestro trabajo en el ámbito de la recompensa total, en Peoplematters constatamos que la comunicación clara y continuada es la vía para alcanzar dicha confianza. Crear espacios en los que compartir criterios y expresar dudas e inquietudes nos ayuda a abrir la conversación en torno a temas tradicionalmente considerados tabú.

Y ahí surge "la pregunta del millón": para generar dicha confianza ¿es necesario comunicar y explicar todo el detalle técnico del diseño retributivo? En este caso, la respuesta es "no, no es preciso". Lo que sí es fundamental es dar a conocer los principios que guían e inspiran la estrategia y políticas de recompensa (por qué pagamos, qué recompensamos, cuánto y por qué diferenciamos, cómo nos ubicamos en el mercado, cómo pueden las personas progresar retributivamente, etc.). Explicar las claves y facilitar canales abiertos para la conversación "sin tapujos" es lo que contribuye a generar este clima de confianza, en el que, también, es posible hablar de retribución.

El equipo de ING lo sabe y ha llevado a cabo un proceso de transparencia dirigido a su plantilla en España, con un impacto y resultados que han superado toda expectativa. Con una clara apuesta desde el primer nivel directivo y una fuerte inversión en tiempo y en recursos dedicados a compartir las bases de la recompensa total en ING, las conversaciones entre individuos, responsables y dirección son ahora mucho más claras, directas y desde la confianza en una gestión de la recompensa desde la estrategia y orientada al éxito de las personas y de la compañía.

¿Hablamos?



Miriam Aguado, socia de Peoplematters

peoplematters

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

www.peoplematters.com