

Ángela Sánchez de la Roda, HR Senior manager en Grupo Diusframi

La revisión de la política retributiva nos ha permitido hacer una mejor propuesta de valor a los empleados

Grupo Diusframi nació en 1986 con la vocación de ser la empresa de tecnología y servicios más reconocida en el sector de los medios de pago por el valor que aportan, la calidad y la especialización de sus productos y servicios, así como por la innovación que aparece en sus procesos y herramientas tecnológicas utilizadas. En todo ello las personas tienen un papel destacado y su oferta de valor al empleado se revisa de forma continuada, como muestra el proyecto que han realizado con Peplematters que ha implicado una actualización de su estrategia retributiva.

¿Cómo presentaría al grupo Diusframi?

Grupo Diusframi es una empresa especializada en servicios y soluciones tecnológicas para el mundo de los pagos. Actualmente, nuestras actividades se estructuran en cuatro grandes líneas de negocio: soluciones de campo, que incluye instalación, mantenimiento, reparación y logística de terminales de pago, apoyado por nuestro *contact center* especializado; soluciones de pago, donde ofrecemos servicios de tecnología propia para gestión de disputas, prevención de fraude, *reporting* y financiación al consumo; soluciones de valor añadido, con *software* de gestión remota de terminales y aplicaciones, todo ello embebido en los terminales de pago facilitando el día a día de los comercios; y soluciones de IA centradas en la automatización de procesos mediante asistentes virtuales y herramientas inteligentes, que permiten optimizar la eficiencia operativa y la atención al cliente.

Contamos con más de 30 años de experiencia buscando siempre el liderazgo tecnológico, la innovación y la especialización en el cambiante ecosistema de los pagos. Nuestros principales clientes son los grandes bancos en España y Portugal.

Por último, hay que destacar que Grupo Diusframi ha sido la única empresa en España, con Bizum, elegida por la Unión Europea para participar en el programa 'Visionario' y en el programa 'Pionero', pilares clave del ejercicio piloto para sentar las bases de la construcción del Euro Digital.

¿Cuáles son las particularidades de su plantilla?

La amplia diversidad de servicios en los que operamos se traduce en un mapa de talento multisectorial y, competencialmente hablando, muy dispar. Desde perfiles de *contact center*, operaciones de campo, logística, desarrollo de soluciones tecnológicas y oficinas centrales, llegamos a puestos de alta especialización en los procesos más punteros, pasando por profesionales reconocidos en el mercado vertical de los medios de pago y el ámbito bancario. Somos la suma de una trayectoria de décadas en el mercado con nuestro crecimiento orgánico e inorgánico y una distribución territorial amplia, lo cual ha sido enriquecedor. Para trabajar con impacto ha-

cia grupos tan diferentes no pueden aplicarse soluciones estándar, pues cada colectivo y ámbito organizativo tienen su propio contexto e idiosincrasia. La clave de nuestra estrategia ha residido en impulsar el talento otorgando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional con itinerarios formativos, planes de carrera y acompañamiento en el desempeño. Poder conocer y reconocer es una clave que se prima desde la cultura organizativa, el estilo de liderazgo y las políticas de gestión. Un ejemplo es la mejora de las políticas de retribución y recompensa en la revisión del mapa de valoración, para profundizar con un diagnóstico retributivo que permita el despliegue de las estructuras salariales adaptadas a cada negocio, geografía y colectivo.

¿Qué expectativas tenían al hacer un proyecto de retribución?

En primer lugar, revisar nuestra estrategia retributiva para adaptarla a las necesidades cambiantes de los mercados en los que competimos y en consonancia con nuestra misión y estrategia corporativa. Así, garantizaríamos la equidad interna y la competitividad externa, lo cual incide directamente en el

compromiso y motivación de nuestra plantilla.

En segundo lugar, con ese marco, diseñaríamos la herramienta base para la toma de decisiones en cada uno de nuestros negocios, alineada con los objetivos perseguidos: desde mejorar la oferta de valor, siendo más atractivos en la diferenciación con la competencia, hasta optimizar la asignación de recursos. Sin olvidar la capacidad de movilizar y generar alineamiento con los objetivos del negocio al reconocer y recompensar el desempeño superior y la consecución del éxito.

Nuestra plantilla, muy diversa, precisa cada cierto tiempo un diagnóstico de situación, revisando que se mantengan los principios de equidad interna y competitividad externa. Y hasta los propios negocios avanzan, en ocasiones, modificando sus estrategias.

Por todo lo comentado, en nuestro caso no sería suficiente con un proyecto cerrado estándar sino una consultoría adaptada a esta realidad, en constante proceso iterativo, que ayudara en la gestión de personas con la implantación y mantenimiento de la solución cocreada para poder ser autónomos en su evolución a futuro, personalizando e integrando los



cambios que se puedan producir, tanto del mercado como de las necesidades y particularidades de cada negocio y ámbito organizativo.

¿Cuál ha sido la acogida del proyecto?

Muy grata. Siempre hemos tenido un equipo de interlocutores de negocio conscientes de la necesidad de valor y reconocimiento a sus equipos y conocedores de la importancia de perseguir un objetivo común. Esto se ha traducido, al final, en una mejor propuesta de valor a nuestros empleados, que son nuestros activos más preciados.

¿Qué características se perseguían en la elección de un asesor que acompañase en un proyecto de compensación?

Los objetivos que se perseguían eran de gran impacto, así que la elección de un asesor no era cuestión baladí. Necesitábamos una consultora confiable en cuanto a sus conocimientos en la materia, con casos demostrables previos. Además de un conocimiento técnico, era importante que supiera escuchar y entender la realidad de nuestra organización, para trabajar con nosotros como verdadero socio. Solvencia técnica, asesoramiento cercano, capacidad de innovar en el diseño, desarrollo e implantación de soluciones a medida, que sepa escuchar las problemáticas, las limitaciones, y ver el potencial y la necesidad de la mejora continua.

Acudimos a Peoplematters por su reconocido prestigio como consultoría de recursos humanos y su *know how* en el área retributiva. Y trabajar con Guillermo Rademakers y Paula Carrasco ha sido una gran elección. Su orientación al resultado, combinada con nuestra necesidad, dio luz a programas realistas, pragmáticos, aterrizados en nuestra estructura organizativa y huyendo de marcos conceptuales abstractos. En definitiva, nos han ayudado a mover una rueda de diferentes partes implicadas, cada uno con sus objetivos, pero en una misma dirección. A nosotros, en Gestión de Personas, con este proyecto que supone un salto cualitativo en términos de retribución. Al director o mando de una línea de negocio, entendiendo su estrategia y operativa y dotándole de una herramienta de valor para la toma de decisiones. Y al colaborador, para quien, en último término, se llevan a cabo todos los esfuerzos.

¿Qué aporta un proyecto de revisión de la estrategia de compensación?

Para nosotros ha sido decisivo en el posicionamiento del departamento de RRHH como socio estratégico de negocio. En los últimos tiempos, Grupo Diosframi está experimentando una gran evolución movido, en parte, por la transformación del sector. Y eso supone grandes retos. Compensación/Retracción tiene un cometido mucho más profundo que la revisión o el pago de salarios: participar en una propuesta de valor para el empleado coherente, justa y

estratégica. La compensación también es una herramienta de planificación. Da servicio al ciclo presupuestario, permite hacer estimaciones para cambios organizativos y calcular sus simulaciones económicas, así como ver cuál es el potencial de cambios por movimientos internos. Y todo ello desde la perspectiva de igualdad, para facilitar las consideraciones de brecha. La estrategia de retribución es el desarrollo del marco de toma de decisiones de personas con la perspectiva de su compensación y estatus salarial y económico, donde se combinan filosofía y estrategia de negocio, desde una perspectiva posibilista con las limitaciones presupuestarias.

Cada negocio y geografía tienen momentos organizativos y de mercado diferentes, algunos están en pleno crecimiento acelerado mientras otros están en transición. Debemos ver cuán eficientes y efecti-

La aplicación práctica del estudio de actualización de la estrategia retributiva permite revisar los procesos de trabajo establecidos

vas han sido las actuaciones del pasado, cuál es el punto actual, cómo se ha movido el mercado y dónde hay que corregir. La hoja de ruta necesita aunar nuestra dirección hacia el norte, así como explorar y comprender el punto actual, su contexto y retos que nos plantea.

¿Qué aplicación práctica se está haciendo?

La aplicación práctica inmediata del proyecto ha sido completa: un diagnóstico de situación traducido en unas bandas salariales por cada colectivo y concretado en cada uno de nuestros profesionales teniendo en cuenta, además, su criticidad dentro del negocio, potencial y evaluación de desempeño.

Y, durante y después del proceso, el proyecto ha conllevado la reflexión del proceso iterativo de mejora continua. La aplicación práctica del estudio de actualización de la estrategia retributiva permite revisar los procesos de trabajo establecidos. Nos ha empujado a cuestionar la idoneidad de premisas que fueron acertadas en el pasado, y que, potencialmente, la evolución del mercado y/o de la organización puedan haber cambiado ■

peoplematters

La retribución y recompensa suelen incorporarse como premisa de diseño la diferenciación con múltiples dimensiones a integrar, lo que añade un grado de complejidad a todo proceso de revisión de la estrategia de compensación mediante un diagnóstico retributivo, revisión de la política salarial y diseño de las estructuras retributivas. Es el caso del Grupo Diosframi por su diversidad de negocios, geografías y momentos organizativos. Focalizados en las soluciones y tecnologías de los medios de pago, abarcan múltiples colectivos que incluyen desde profesionales de perfil tecnológico, servicio de asistencia técnica telefónica y expertos en servicios financieros, entre otros.

La colaboración planteaba el reto de un proceso de codesarrollo en la exploración de las realidades retributivas de cada colectivo y entidad organizativa, así como con una orientación muy pragmática para facilitar la mejora continua y la toma de decisiones sobre retribución. No es una estructura organizativa sencilla de comprender por la combinación de negocios y geografías, si bien precisa de una solvencia en la información de mercado e interna por sus ramificaciones en la toma de decisiones llegando a poder afectar como parte del coste operativo de los servicios prestados.

La compensación total es una caja de herramientas que configura la propuesta de valor incidiendo en la capacidad de atraer, fidelizar, movilizar y enfocar el talento clave en los objetivos organizativos. Desde Peoplematters, entendemos la complejidad de la realidad organizativa y de mercado y nos focalizamos en la simplificación y personalización de crear espacios de reflexión y de dotar de marcos estructurados de toma de decisiones. El camino es casi tan importante como el destino, siendo un proceso de acompañamiento en el que prima la comprensión de las necesidades y sus particularidades para diseñar conjuntamente soluciones posibilistas e innovadoras. El hilo conductor es la necesidad, y el mensaje que construimos es apoyar a la organización es su proceso de transformación.



Guillermo Rademakers – Senior manager

peoplematters

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

www.peoplematters.com