

INFORME

Tendencias C&B

2

LA COMPENSACIÓN Y
LOS BENEFICIOS
EN EL MUNDO HIBRIDO

0



2

2

ORH

CUATRECASAS

peplematters

cobee

Uber
para Empresas

workday.

DE LA VUELTA AL MUNDO EN 80 DÍAS...

...a la
globalización
del mundo
al ritmo de
la digitalización.

The image features two hands, one from the left and one from the right, holding a small globe of the Earth. The hands are painted with a vibrant, abstract pattern of colors including teal, orange, and purple, which also appears to be applied to the globe itself. The background is a soft, light blue gradient. The text is overlaid on the lower half of the image, within a semi-transparent white box.

Las nuevas estructuras,
más globales y dinámicas,
imponen reglas de gestión
para las que ni las
empresas ni las leyes
están preparadas.

Timeline

QUÉ, QUIÉNES Y CÓMO

1 LAS TENDENCIAS

que condicionarán la PVE desde una perspectiva de Compensación Total.

2 LOS PARTICIPANTES

de los grupos de trabajo y los expertos que han colaborado.

3 LA DINÁMICA DE TRABAJO

y el proceso seguido para identificar las tendencias.

1. Las tendencias

10 prácticas que condicionarán las Propuestas de Valor al Empleado desde la perspectiva de Compensación Total.



MAPA DE TENDENCIAS C&B 2022



El trabajo realizado no es un proceso de laboratorio sino un ejercicio práctico que identifica las prioridades de las empresas en materia de política retributiva.



1. SOSTENIBILIDAD

Beneficios impulsados por un propósito

2. PERSONALIZACIÓN

Las múltiples EX de la diversidad

3. DATA DRIVEN

La trazabilidad analítica del desempeño

4. RETRIBUCIÓN VARIABLE

Recompensas en continua revisión

5. COMPENSACIÓN EJECUTIVA

Devengos híbridos y pensiones.

6. CLOUD WAGES

La compensación del trabajo a distancia

7. SALARIOS JUSTOS

Sostenibilidad y transparencia salarial

8. INFORMACIÓN DE MERCADO

Auditoría y benchmarking constante

9. RESKILLING & UPSKILLING

El valor del aprendizaje continuo

10. RECOMPENSA DE HABILIDADES CRÍTICAS

Diferenciarse por el talento

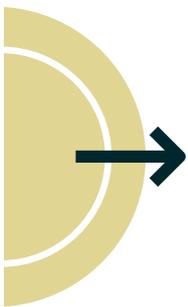
SOSTENIBILIDAD

Beneficios impulsados por un propósito



Los beneficios impulsados por un propósito colocan al empleado en el centro de la experiencia del talento.

Dos significados del propósito condicionan el compromiso del empleado



El propósito "hacia fuera"

- Los empleados buscan desarrollar esta experiencia en un entorno que se preocupe de manera genuina y auténtica por los "cómos": ODS, EESG, compliance, RSE...



El propósito "hacia dentro"

- El factor "felicidad", entendido como "bienestar" canaliza el compromiso, y se entiende como un todo holístico que incluye la salud física, emocional, financiera, social y profesional.



SOSTENIBILIDAD

Beneficios impulsados por un propósito

Por Guillermo Tena,
director del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas.

Hoy en día nadie duda de que el compromiso de los empleados y su vinculación a los objetivos comerciales y globales de la empresa son uno de los factores más importantes de la productividad. Los beneficios impulsados por un propósito colocan al empleado en el centro de la experiencia del talento. Estamos en un momento en el que las organizaciones tienen una oportunidad única de utilizar beneficios impulsados por un propósito para ayudar a sus empleados, tanto a través de la experiencia que crean en el entorno laboral como a través de cómo esa experiencia se extiende a sus vidas y familias más allá de los límites del trabajo en sí.

El bienestar en una compañía es también una contraprestación al trabajo que el empleado realiza y éste la valora mucho -especialmente las nuevas generaciones con perfiles expertos- más que la propia remuneración dineraria, ya que ésta podrán conseguirla en cualquier compañía, pero encontrar un lugar de trabajo en el que percibir una retribución concreta y, sobre todo, hacerlo en un ambiente adecuado y motivador, es un plus diferenciador.

El bienestar abarca el bienestar físico, financiero, emocional y social, y tiene un propósito en sí mismo, ya que pone el foco en una vida más saludable, feliz, segura y significativa para el empleado y sus dependientes, y también en sus necesidades de bienestar por delante. Si bien las recompensas financieras son clave para atraer talento a las organizaciones, las recompensas no financieras pueden ser diferenciadores esenciales cuando se trata de retenerlo (e incluso, ya se está observando, para atraerlo). Los planes de atención médica con la cobertura adecuada para la mayoría de los empleados, dependiendo de dónde se encuentren en su carrera y etapas de vida; las iniciativas socialmente responsables; el servicio comunitario; el tiempo libre y la creación de un entorno y una cultura que conecte al individuo con la comunidad, son ejemplos de beneficios con propósito que las empresas, ahora más que nunca, tienen que tener en su “portfolio” de compensación” si quieren ser competitivas en la atracción y retención del talento.

Un empleado que se identifica con su empresa es mucho más productivo y supone un motor de apoyo al conjunto de la empresa. Esto es importante hasta el punto de que existe una buena parte de los responsables y expertos en recursos humanos en el mundo para los que el factor “felicidad” es una remuneración que ha de ser medible y medida en las empresas.

Añadir a ello que la tendencia en el mercado laboral es que los empleos busquen aumentar los beneficios y el salario en especie, en lugar de aumentos puramente dinerarios. Los empleados altamente cualificados, en particular, cambiarán de trabajo más a menudo y se centrarán en negociaciones personalizadas de sus condiciones laborales, pudiendo primar sus intereses frente a los de, por ejemplo, el resto del conjunto de los trabajadores y las condiciones que se establezcan en convenio colectivo aplicable. El viejo modelo de "trabajo para toda la vida" ya no se adapta a los miembros flexibles de las nuevas generaciones, que cada vez piensan más en sus propias necesidades, en un desarrollo laboral propio y desvinculado del grupo.

La situación generada por el COVID-19 ha contribuido a que la gestión acerca del valor de la retribución no dineraria se haya convertido en una realidad indiscutible de la que la empresa no puede huir. Valores como la confianza en el empleado, flexibilidad en la elección de horarios, tiempo libre, atención a la salud física y mental de los trabajadores, más allá de su valor real, conllevan la percepción de que la empresa funciona con unos parámetros orientados a un propósito mayor que el de la obtención de determinados resultados financieros. La retribución no dineraria va a dotar a la empresa de un carácter más responsable, más social y, por lo tanto, se va a convertir en un factor de competitividad en la atracción y en la retención del talento. Si era trascendente en la era pre-COVID, ahora se ha convertido en algo esencial. Todo ello sin olvidar, por último, que un buen posicionamiento en estos beneficios con propósito dota de una mayor coherencia y consistencia a las políticas de sostenibilidad corporativas, pasando a la acción y poniendo en valor el discurso de negocio sostenible tan en el ADN de negocio hoy en día de las empresas.

PERSONALIZACIÓN

Las múltiples EX de la diversidad

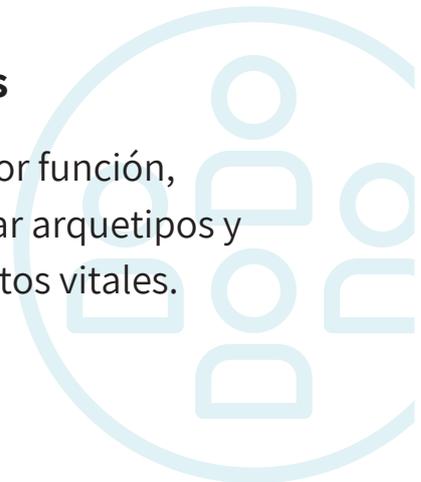


En un mundo diverso la experiencia del talento es más sofisticada, individualizada, en tiempo real y de nivel consumidor.

El flujo hacia la inividualización

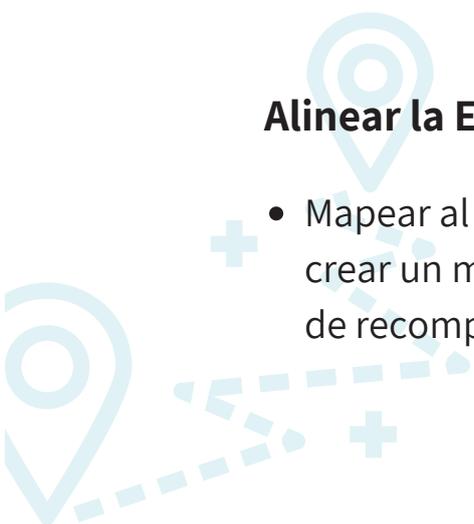
Procesar datos y segmentar colectivos

- Analizar recorridos de los empleados por función, edad, perfiles, ubicación, etc., identificar arquetipos y agrupar según estilos de vida y momentos vitales.



Alinear la EX con los "momentos de la verdad"

- Mapear al detalle los momentos de la verdad y crear un modelo que ofrezca un catálogo amplio de recompensas y una forma de personalizarlas.



PERSONALIZACIÓN

Las múltiples EX de la diversidad

Por Guillermo Tena,
director del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas

Aunque parezca extraño, aún sobrevive la gestión de personas basada en el “café para todos” y, de hecho, es el modelo mental del que venimos, pero en el marco de una estrategia de recursos humanos basado en la experiencia de los empleados no se trata de gestionar de la misma manera a todos ellos ni tampoco de la misma manera durante toda su carrera profesional.

Poder considerar los arquetipos de empleados va a ser clave para entender a cada colectivo y poder ofrecerles la mejor experiencia. De esta forma, igual que queremos vivir experiencias únicas cuando vamos a un restaurante, buscamos un libro, utilizamos el móvil o compramos una camiseta en nuestra tienda favorita, también queremos seguir siendo únicos en el día a día de nuestro trabajo.

Hace un tiempo, cuando se hablaba de segmentación de la fuerza laboral, normalmente respondíamos que teníamos 3 tipos de “arquetipos” dentro de la organización: los managers, los administrativos y los “blue collars”.

Hoy en día, y gracias a la posibilidad de procesar muchos más datos de los que históricamente hemos sido capaces, tenemos la opción de analizar no solo los recorridos de los empleados por función, edad, perfiles, ubicación, etc., sino también la posibilidad de llevar a cabo una segmentación que se haga por estilos de vida y momentos vitales (y en consecuencia, no tanto -o exclusivamente- por parámetros demográficos más convencionales). Por lo tanto, existen docenas de dimensiones para segmentar la fuerza laboral, lo que hace que la EX sea aún más interesante (y complicada) que nunca.

Recordemos que hace años se derivó de las tendencias de marketing la estrategia de negocio de “escuchar al cliente, orientarse al cliente y poner al cliente en el centro”. Poner al cliente en el centro significa, en este contexto, identificar los momentos clave (momentos de la verdad o momentos que importan) en la relación entre la empresa y el cliente, y hacer de ellos una experiencia muy positiva, de forma que se genere un vínculo robusto y fidelidad entre ambos.

La experiencia de los empleados fue promovida por primera vez como un impulsor de la experiencia del cliente en los años noventa. La suposición de este nuevo enfoque es que, si puede atraer, motivar y desarrollar al tipo correcto de personas y gestionar una cultura positiva del cliente, se creará una ventaja competitiva para su negocio. Las tendencias innovadoras en la gestión de los RRHH se han orientado en este mismo sentido, añadiéndose el concepto que establece la correlación entre el desempeño positivo del empleado y la satisfacción del cliente.

La gestión de las personas, por tanto, está cambiando, orientándose a gestionar la experiencia empleado en base a los momentos de la verdad o, como otros autores llaman, los momentos que importan y que aparecen en la relación del empleado con la empresa para la que trabaja. Una gestión positiva de estos momentos de la verdad permitirá reforzar el compromiso del empleado con la empresa, y derivado de éste, el empleado aportará positivamente en la experiencia cliente.

Las políticas de EX plantean grandes retos en materia de remuneración, en tanto que una política de esta naturaleza supone establecer nuevas fórmulas de valoración y compensación del trabajo. Las recompensas son quizás la última área del capital humano en personalizarse, aunque las preferencias personales pueden ser las más importantes en esta área. Como resultado, las empresas que personalizan las recompensas, o mejor aún, que crean una relación individual en torno a las recompensas con cada trabajador, pueden aprovechar una clara ventaja en el mercado del talento.

Un sistema que ofrece una variedad de recompensas y una forma de personalizarlas es la única estructura con la flexibilidad necesaria para satisfacer las diversas necesidades y deseos de la variada fuerza laboral actual. El talento actual quiere una experiencia de recompensas personalizada que refleje cómo viven, trabajan y se comunican, no un enfoque único para todos arraigado en el pasado.

Una experiencia de talento personalizada significa un pago más diferenciado, beneficios más personalizados, variedad en las asignaciones de trabajo y ubicaciones que pueden brindar desafíos nuevos e interesantes, así como una experiencia de usuario más sofisticada, en tiempo real y de nivel de consumidor que generalmente incluye una marca de empleo significativa.

El 70% de los empleados de todas las organizaciones creen que su organización debería comprenderlos en la misma medida en que se espera que comprendan a los clientes externos, según una investigación de Willis Towers Watson. Para muchos, esto significa recompensas totales más personalizadas con más opciones para los participantes.

Una vez planteada la evolución hacia la personalización de la gestión o la experiencia de empleados, en un contexto o ecosistema de robotización, automatización y oferta digital, las empresas están invirtiendo fuertemente en esta estrategia y uniendo RRHH, TI, Real Estate, Seguridad y Legal. Y la crisis del COVID-19 ha agregado un "lugar de trabajo seguro" a la ecuación, creando una industria masiva para el rediseño del lugar de trabajo.

En la experiencia del empleado, al igual que en la experiencia del cliente, no se trata de imitar a la competencia, que es parte del enfoque que veíamos anteriormente en tenían muchas de nuestras formas de "escuchar" a nuestros empleados. Se trata de descubrir "qué funciona mejor para nuestros clientes" o "qué funciona mejor para nuestros empleados". Todo esto se basa en el supuesto de que los clientes y empleados felices y satisfechos tienen una mayor productividad y mayores tasas de retención, entre otros.

DATA DRIVEN

La trazabilidad analítica del desempeño



La intersección de la tecnología y la compensación permite a los líderes organizar estrategias de compensación en tiempo real.

La lógica de la analítica retributiva

Huellas dactilares digitales

Monitorización del tiempo de trabajo, seguimiento de tareas en remoto, uso de herramientas de trabajo colaborativo...

Trabajo más transparente

El control del desempeño evidencia la aportación de valor individual o colectiva, el trabajo se vuelve transparente.

Retribución ligada a desempeño

Con los nuevos sistemas que se desarrollan para el control del rendimiento en base a IA, IoT, robótica, etc., las anticuadas estructuras de remuneración tenderán a desaparecer.



DATA DRIVEN

La trazabilidad analítica del desempeño

Guillermo Tena,
director del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas.

La llegada de nuevas tecnologías ha traído consigo formas de trabajo mucho más ágiles y más flexibles, así como la asunción de tareas nuevas y con un formato más multidisciplinar. Ello lleva implícito la necesidad de una redefinición del sistema retributivo, no ya sólo para los empleados, que realizan un desempeño más deslocalizado y heterogéneo, sino también para los empleadores, que han de ser capaces de compensar adecuadamente la aportación del talento y el empeño de sus colaboradores en un marco, si cabe, menos definido que el tradicionalmente utilizado.

Hoy en día una importante cantidad de empleados desarrollan su trabajo con herramientas como tablets, ordenadores, teléfonos móviles y otros dispositivos digitales, y gracias a éstos podemos fácilmente obtener datos sobre el rendimiento de los empleados en tiempo real. El trabajo puede controlarse prácticamente a cualquier persona dentro del centro de trabajo, así como también la navegación en Internet se registra dentro de la red de la empresa. Las llamadas "huellas dactilares digitales" no son sino los registros de la actividad del empleado en los dispositivos digitales, plataformas, buscadores, etc.; es decir, los rastros que se dejan en todas partes.

Esta capacidad de control del desempeño a través de nuevas tecnologías facilita el trabajo y contribuye sustancialmente al aumento de la productividad, a la vez que el trabajo se vuelve cada vez más transparente. Para las empresas, esta transparencia tiene la ventaja de que es más fácil para ellas evaluar el desempeño del empleado individual. Y es esta capacidad, y la transparencia que transmite, la que nos hace plantear, nuevamente y como se viene haciendo de forma constante, cómo reestructurar la remuneración individual basada en cuán productivo es en realidad el empleado.

Un parámetro que ha de servir de base a este planteamiento es el de la propia naturaleza motivacional de la remuneración variable vinculada al desempeño: el objetivo de esta remuneración es aumentar la productividad del empleado. Lo que ha de perseguirse es que el trabajador desarrolle sus funciones más eficazmente, descartando un mérito basado en el presencialismo, tan arraigado en determinadas culturas empresariales.

El objetivo, pues, es desarrollar un sistema de remuneración relacionada con el éxito y el desempeño. Desde el punto de vista del empleador, es una regulación que ha de permitir el “ojo vigilante” de la dirección (dentro de los límites legales aplicable) y que, a su vez, facilite al empleado desarrollar sus funciones y experimentar su propio crecimiento en un ambiente de mayor libertad, y consecuentemente también de mayor responsabilidad, que ha de devenir inevitablemente en un mejor desempeño y productividad.

A raíz de la pandemia, las empresas se encuentran en la reflexión de qué porcentaje de modelo de trabajo se debe efectuar de forma presencial y qué porcentaje se puede desarrollar a distancia. Una gran parte de la decisión dependerá de la capacidad que existe para medir la productividad y, por lo tanto, para recompensarla tanto respecto de los trabajadores en remoto como de aquellos que acudan al centro de trabajo. Por ello, en este contexto, los datos y la tecnología van a ser cruciales en la determinación del modelo de trabajo que finalmente se establezca.

La intersección de la tecnología y la compensación permite a los líderes organizar estrategias de compensación de empleados basadas en datos de empleados en tiempo real. Con los nuevos sistemas que se desarrollan para el control del rendimiento en base a IA, IoT, robótica, etc., las anticuadas estructuras de remuneración tenderán a desaparecer. Los límites en términos de lugar de trabajo y horas de trabajo hace que sea difícil para el empleador verificar cuántas horas realmente trabajó el empleado y su eficacia, lo que hace poco atractivo un modelo de trabajo basado en el tiempo de trabajo, sobre todo cuando existen ya opciones reales para controlar y remunerar el trabajo efectivo.

Asimismo, por parte del empleado tampoco existe a día de hoy un factor de vinculación que justifique el sistema de salario por tiempo. En el futuro, incluso para los empleados no ejecutivos, los elementos del pago vinculado al rendimiento se encontrarán cada vez más en las fórmulas para el cálculo del salario, al ser mucho más determinables y alcanzables, así como más idóneos para permitir la flexibilización en materia de jornada, lugar de trabajo y autoorganización (con el consiguiente incremento de la conciliación personal y profesional).

RETRIBUCIÓN VARIABLE

Recompensas en continua revisión



La irrupción del factor sostenibilidad está dando a la retribución flexible un valor adicional de contribución a los objetivos de transformación del negocio.

El cubo de Rubik de la flexibilidad retributiva

Entorno normativo

Presidido por la presión al alza del salario mínimo y las tendencias en la equidad salarial.

API

Programas de Incentivos anuales.

Objetivos ESG

Programas que vinculan el variable a los objetivos de sostenibilidad: ODS, ESG...

Recompensas continuas

Incentivos abonables en periodos alineados con las evaluaciones semestrales del desempeño.



RETRIBUCIÓN VARIABLE

Recompensas en continua revisión

Por Jaime Pavía,
asociado principal de Cuatrecasas.

Si el pago de la retribución variable jugaba ya un papel determinante en la estructura retributiva previa a la pandemia, tras ella se atisba la tendencia de que el protagonismo de los conceptos variables seguirá creciendo.

En efecto, actualmente seguimos viendo un mayor uso del pago variable para recompensar el desempeño y menos énfasis en el pago fijo en forma de incrementos anuales tradicionales. Esto incluye bonificaciones o incentivos anuales, bonificaciones trimestrales, bonificaciones para proyectos y premios para equipos. Muchas organizaciones parecen estar consolidando sus gastos en programas estructurados de incentivos anuales (AIP) que consideran métricas financieras de toda la empresa. Por ello, las organizaciones del presente y del futuro deberán comunicarse mejor y compensar el vínculo entre el desempeño de la empresa y la contribución individual a ese desempeño.

Mediante una revisión del desempeño cada empresa deberá determinar los resultados que ha logrado cada empleado. Como precursor de esta revisión, y siguiendo las directrices marcadas por los tribunales de justicia, la empresa y el empleado deberán establecer conjuntamente metas y objetivos predeterminados para recompensar a los empleados en función del nivel de desempeño alcanzado. Estos incluirán objetivos individuales, organizacionales y de equipo, generalmente en combinación, y se usarán en todos los niveles de trabajo y ajustados a cada puesto en cuestión.

Algunas empresas han comenzado a crear "recompensas continuas", consistentes en abonar el plan de incentivos en efectivo durante un espectro temporal más amplio, alineándose con su enfoque semestral de evaluaciones y calificaciones de desempeño. Esto es, la tendencia es que las empresas elijan revisiones de desempeño más frecuentes y ajustadas a la situación y circunstancias de cada ciclo productivo y, en particular, de cada trabajador.

Otra tendencia que se está presentando ya en muchas organizaciones y que ha tomado partido en las sesiones mantenidas con empresas en este proyecto, es la vinculación de la retribución variable a la consecución de objetivos “ESG” (siglas en inglés de los términos medioambiental, social y gobierno corporativo; “Environmental, Social and Corporate Governance”). Esta tendencia viene impulsada por una mayor concienciación empresarial por los problemas climáticos, sociales y culturales, que se ha visto potenciada precisamente por la crisis sanitaria generada por la Covid-19.

Por su parte, los empleados prefieren trabajar para empresas comprometidas con la sociedad y el medio ambiente. Los clientes perciben como más atractivas las compañías con desarrollo sostenible, y los inversores, a través por ejemplo de grandes gestoras de fondos, están ejerciendo una fuerte presión para que las empresas adquieran compromisos ciertos para preservar el medio ambiente, luchar contra el cambio climático o asegurar la igualdad de oportunidad a todos los niveles sociales.

En este escenario de inclusión de nuevos factores de sostenibilidad, muchas organizaciones, especialmente las grandes multinacionales, han acelerado su transformación ESG a través de los planes de retribución variable. Así, por ejemplo, entre otros, Iberdrola ha incluido entre los objetivos para la consecución del bonus la reducción de las emisiones de CO₂, Inditex la eliminación de plásticos de un solo uso, y BBVA los objetivos ligados a una financiación sostenible.

Por otra parte, el protagonismo de la retribución variable en las estructuras salariales de los empleados también estará condicionada en los próximos años por el salario mínimo y las tendencias en la equidad salarial. De esta forma, una de las vías que podrán utilizar las empresas para seguir recompensando a sus individuos, equipos y unidades de negocio con mejores resultados, más allá de los mínimos establecidos legalmente, será a través de los conceptos salariales variables.

En definitiva, en el mundo empresarial que surja tras la crisis del COVID-19 las fórmulas de retribución variable seguirán siendo determinantes, jugando, de hecho, un papel central en las estructuras de retribución en la medida en que sean capaces de adaptarse a las particularidades de cada puesto de trabajo, el valor que éste aporta para la organización, y el entorno social y medioambiental en el que opera tanto la empresa como el trabajador.

COMPENSACIÓN EJECUTIVA

Devengos híbridos y previsión social



Los incentivos a largo plazo han de redefinir su atractivo en un entorno de resultados menos predecibles, mientras que reafirman su valor las pensiones y los seguros.

Redefiniendo el equilibrio entre el corto, el medio y el largo plazo



COMPENSACIÓN EJECUTIVA

Devengos híbridos y previsión social

Por Jaime Pavía,
asociado principal de Cuatrecasas.

Los sistemas de compensación ejecutiva a largo plazo también tendrán que ser “repensados” en los próximos años. En concreto, la inquietud de las organizaciones se centra, por una parte, en la validez de los esquemas clásicos de retribución de tres o más años (los denominados LTIP - "long term incentive plan") y, por otra, la necesidad de seguir estableciendo sistemas de compensación social complementaria a la pensión pública de jubilación.

En cuanto a los LTIP, las organizaciones han visto cómo la crisis generada por el COVID-19 ha desconfigurado la validez de los objetivos de devengo y abono de la retribución vinculada a planes de incentivos a más largo plazo. Es decir, la pandemia ha evidenciado que el establecimiento de planes de incentivos para un horizonte temporal de tres años o más puede no resultar válido, al menos para todos los trabajadores, en un contexto totalmente cambiante e incierto, donde los trabajadores, de la misma forma que en el resto de ámbitos de su esfera personal, se mueven por criterios de inmediatez y materialismo.

En todo caso, frente a ese ecosistema ágil y volátil, las organizaciones seguirán buscando fórmulas retributivas que propicien el compromiso y el mantenimiento del talento durante varios años. Para aunar cuadrar esta pretensión con las aspiraciones de inmediatez de muchos trabajadores habrá que diseñar estructuras híbridas, en las que se conjugue el devengo de la retribución en periodos superiores a dos o tres años con hitos parciales de abono o anticipo de dicha retribución, de forma que los trabajadores puedan percibir con antelación el fruto de su trabajo y de su compromiso de permanencia en la empresa. Ello, al menos, para retener y potenciar la atracción de empleados para puestos clave dentro de la organización.

Otro elemento crítico de la compensación ejecutiva a largo plazo lo conforman la estructuras salariales para complementar las pensiones públicas. Frente al referido deseo de inmediatez y conversión en la retribución dineraria a largo plazo, los encuentros mantenidos con diversas empresas en este proyecto han demostrado que los trabajadores se preocupan y valoran especialmente que su empresa ofrezca algún tipo de sistema de previsión social completaria. Así, según arrojan los estudios internos de las empresas, uno de los conceptos retributivos más valorados por los trabajadores son los planes de pensiones y los seguros colectivos de vida.

Sin embargo, todos estos instrumentos de previsión social complementaria y, por tanto, su atractivo en el futuro tanto para empresas como para trabajadores, estarán sujetos a los “vaivenes” de la normativa (especialmente fiscal) que en cada momento establezca el Gobierno junto con el poder legislativo. El establecimiento de fórmulas privadas (ya sea de forma individual o colectiva) que complemente el sistema público de pensiones actual quedará condicionada a los beneficios que se puedan aprobar por parte de los poderes públicos o a la eventual obligación de suscribir un sistema de pensiones privado en determinados casos.

Mientras ello sucede, y es esperable que el marco normativo se vea alterado en los próximos años en este sentido, tanto antes como después de la pandemia, los trabajadores siguen valorando positivamente que sus empleadores ofrezcan alternativas de complemento a la cobertura pública de pensiones.

CLOUD WAGES

La compensación del trabajo a distancia



La deslocalización del talento y el trabajo a distancia rompen el concepto de centro de trabajo, así como el de productividad y el de retribución del valor aportado.

La economía global se traduce en...

- Talento distribuido, deslocalizado y global que percibe la flexibilidad como un beneficio.
- El centro de trabajo pierde valor como referencia de las estructuras salariales y lo gana el talento y su aportación.

Y choca con...

- Las unidades clásicas de negociación colectiva.
- La normativa española y europea.
- Posible "dumping social".

NUEVOS REFERENTES RETRIBUTIVOS



DESEMPEÑO - HABILIDADES - IMPACTO
VALOR AÑADIDO - INNOVACIÓN



CLOUD WAGES

La compensación del trabajo a distancia

Por Jaime Pavía,
asociado principal de Cuatrecasas.

Abordamos ahora la tendencia que sirvió de palanca para iniciar este proyecto y que, sin duda, se conforma como una de las más ambiciosas: la evolución hacia una determinación de la estructura salarial basada únicamente en el talento de cada profesional y desligada por completo del factor geográfico. En efecto, como ya señalamos en nuestro artículo introductorio publicado en ORH al inicio del proyecto ("[El impacto de la pandemia en el área de compensación y beneficios: Hacia nuevas estructuras](#)"), todavía no existe certeza acerca de cuál será el modelo predominante de prestación de servicios del futuro, si bien podemos anticipar, sin riesgo a equivocarnos (la actividad normativa así lo ha evidenciado), que la prestación de servicios en remoto (ya sea parcial o total) será más habitual que antes de la pandemia.

Según los datos actuales, se estima que más del 60% de las organizaciones podrían convertir el trabajo remoto en una política permanente a medida que sus diversas ventajas comiencen a materializarse, si bien con una tendencia en los últimos meses, fruto también de la vuelta a la “normalidad” en otros ámbitos sociales, que evidencia la preferencia de las organizaciones por establecer un sistema mixto en el que el trabajo presencial siga siendo el preponderante (al menos por ahora y salvo de algunos sectores concretos como los de ingenierías y nuevas tecnologías). Con todo, es innegable que el trabajo remoto va en aumento y probablemente seguirá siendo un gran beneficio para los empleados cuando la pandemia termine.

Como ya comentamos en su momento, esta tendencia hacia la incorporación del trabajo a distancia en las fórmulas de prestación de servicios plantea muchos interrogantes y, entre ellos, uno especialmente relevante vinculado a los programas de compensación que hasta el momento están condicionados fuertemente por el lugar en el que se prestasen los servicios. A corto plazo, el trabajo remoto ayudará a optimizar costes y a impulsar el compromiso y el bienestar de los empleados. Sin embargo, las organizaciones, en lo que a la compensación se refiere, deberán crear modelos de retribución que sean justos y competitivos; deberán revisar hasta qué punto las diferencias geográficas influyen en la remuneración y tendrán que reconsiderar la estructuración de la remuneración en torno a otros elementos menos “tradicionales”, como el desempeño, las habilidades exigidas y el impacto de cada empleado en los objetivos a largo plazo.

Hasta ahora, y así sigue siendo preminentemente, el pago del salario se encuentra condicionado por la ubicación del centro de trabajo al que se encuentren adscritos los trabajadores, recibiendo todos los trabajadores de dicho centro de trabajo, independientemente del lugar donde vivan, un salario basado en la competitividad de mercado de la sede de la empresa y el coste de vida del área geográfica en la que se ubica dicha sede.

Sin embargo, la implantación del trabajo a distancia como fórmula habitual (aunque sea parcialmente) para la prestación de los servicios abre la posibilidad de establecer estructuras salariales vinculadas al talento de cada trabajador antes que a la ubicación de la empresa y la competencia existente en dicha ubicación.

Dentro de estas nuevas fórmulas, una de las que se plantea como más interesante, a la par que tópica, es la denominada como “salarios en la nube” ('cloud wages'). Como ya anticipamos en su momento, esta corriente de compensación se rige por el principio “talento global, sueldos globales”. Es decir, ante la posibilidad de prestar servicios desde cualquier parte del mundo, la determinación de las condiciones retributivas dependerán del talento y habilidades del trabajador y no del lugar donde éste se encuentre. Así, una multinacional con sede en San Francisco o en Londres podría contratar a un trabajador en España o en Portugal para trabajar desde su país de origen pero con las condiciones establecidas a “nivel mundial” para ese puesto en concreto. En el ejemplo propuesto, en principio, tales condiciones retributivas serían menos costosas para la empresa que las existentes en un mercado limitado como el de San Francisco o Londres y mejores que a las que actualmente ofrecerían las empresas ubicadas en España o en Portugal para el candidato residente en esos países. Se trataría, a la postre, en un nuevo tipo de deslocalización enfocada no sólo en el ahorro de costes sino en la búsqueda de talento; una búsqueda que implicaría que la competencia en sueldos es global, con independencia de la localización geográfica de la empresa y del trabajador.

De llegar finalmente a generalizarse en el mercado laboral, esta fórmula retributiva se topará con las correspondientes limitaciones legales de cada jurisdicción local. Así, por ejemplo, más allá del riesgo de “dumping social” y su conflicto con la normativa europea, la determinación de salarios totalmente desligada del factor geográfico resultaría a día de incompatible con, entre otras, las unidades clásicas de negociación colectiva, los procesos de armonización de condiciones de trabajo o los cánones clásicos de determinación del salario.

Con todo, tras las sesiones mantenidas con empresas de diversos sectores en el marco de este proyecto, no parece que a priori la determinación de la retribución conforme a un modelo de “salarios en la nube” se encuentre en su hoja de ruta más inmediata, si bien creemos firmemente que más tarde o más temprano, en el mundo sin barreras geográficas que el COVID-19 ha precipitado, los actores del mercado laboral deberán debatir e intervenir para conseguir el punto de equilibrio entre la “customización” de las condiciones retributivas, que exige un mercado laboral globalizado, y la protección de los derechos de los trabajadores.

SALARIOS JUSTOS

Sostenibilidad y transparencia retributiva



El compromiso de las organizaciones con la sostenibilidad lo ha de ser también con la transparencia, en especial sobre el cómo, porqué y para quién de su política retributiva.

Mayor presión social y regulatoria

Estándares Internacionales de Gobernanza: ESG, ESRI...

Estados de Información No Financiera (EINF): Ley 11/2018.

Registro salarial: Estatuto de los Trabajadores desde 2019.

+ TRANSPARENCIA
=
+ COMUNICACIÓN

- ¿Cómo se determina la compensación?
- ¿Cuál es la estructura retributiva?
- ¿Quién es elegible y porqué?



SALARIOS JUSTOS

Sostenibilidad y transparencia retributiva

Por Guillermo Tena,
director del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas.

La percepción externa de que una organización paga bien y de manera justa tiene peso tanto para los empleados como para los candidatos que están evaluando oportunidades para acceder a una empresa.

Una práctica cada vez más habitual por parte de los candidatos a puestos de trabajo es que suelen investigar las organizaciones antes o durante el proceso de entrevista y al evaluar las ofertas. Por ello, muchas organizaciones están planificando o considerando aumentar el nivel de transparencia en torno a sus decisiones de compensación. Entornos como Glassdoor o Payscale y el enfoque continuo en las brechas salariales sólo ha hecho que este tema sea más urgente y aceptable de discutir. La pandemia ha generado y consolidado un entorno en el que las organizaciones han hecho un gran esfuerzo para brindar una comunicación oportuna y transparente con respecto a congelaciones de salarios, ajustes temporales y reducciones. Seguramente la siguiente fase en este proceso, no solo desde un punto de vista de gestión sino también desde un punto de vista regulatorio, sea dar pasos determinantes en la dirección de añadir más transparencia de cara a los empleados sobre cómo se determina su compensación.

Cada vez está aumentando más la presión sobre las organizaciones en lo que respecta a sus prácticas de compensación. Reflejan un sentimiento creciente de que las organizaciones deben asumir una mayor responsabilidad de responder a las preguntas sobre si la compensación funciona y para quién. Más empresas que nunca están incentivando a los ejecutivos a tener objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). En ocasiones, la transparencia salarial se encuadra en las métricas que determinan el funcionamiento de la empresa en relación a la equidad y, por ello, forma parte de la valoración de la empresa en el área de gestión social.

Asimismo, de manera cada vez más frecuente los inversionistas, consumidores, reguladores y empleados continuarán enfatizando la importancia de un salario justo y equitativo. Esta es una oportunidad para mejorar la comunicación del vínculo entre el desempeño empresarial y la producción / contribución individual al resultado final.

Una encuesta realizada por Korn Ferry en julio de 2019 revelaba que el 75% de los profesionales de recursos humanos afirmaban que la transparencia en el pago y las recompensas es cada vez más importante. Es responsabilidad de la organización desarrollar una estrategia de comunicación eficaz para responder a las siguientes preguntas: cómo se determina la remuneración, cuál es la estructura de bonificación y quién es elegible.

Los ejecutivos de RRHH se enfrentan al desafío de cómo crear una estrategia que respalde una compensación equitativa y cómo comunicar de manera efectiva esa estrategia a los empleados. Las organizaciones están compartiendo más información salarial con los empleados que nunca, incluida la información salarial a los empleados individuales, cómo se determina un salario individual, cuál es el nivel salarial de una persona o el grado/rango salarial y rango, y cómo se compara su posición con posiciones similares en competidores directos en el mercado externo más amplio, así como si su posición es internamente equitativa con otras posiciones comparables en la organización.

En España, y tras los cambios introducidos por la Ley 11/2018, las empresas con un número medio de trabajadores durante el ejercicio superior a 500 y que al cierre de dos ejercicios consecutivos supere los 40MM€ de cifra anual de negocios consolidada, y -desde diciembre de 2021- también las empresas con más de 250 trabajadores, deben publicar en el Portal de la Responsabilidad Social del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social sus remuneraciones medias y su evolución desagregadas por sexo, edad y clasificación profesional, su brecha salarial, y la remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones.

El Estatuto de los Trabajadores obliga también desde 2019 a todas las empresas a llevar un registro salarial con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor, y todo ello quedando accesible a las personas trabajadoras, a través de sus representantes legales en la empresa (art. 28.2).

Igualmente, el Banco Europeo de Inversiones tiene el compromiso expreso de procurar que las empresas que participen en proyectos cofinanciados por él respeten el principio de transparencia salarial (Decisión n.º 466/2014/UE). Tales ejemplos ilustran acerca del rol creciente que la "transparencia salarial" está llamada a cumplir hoy como presupuesto, no solo de control y vigilancia del cumplimiento de la Ley y del principio de no discriminación salarial por motivos de género, sino también, y especialmente, como soporte principal para la confianza en la empresa y de la solidez de sus valores.

La atracción de talento y de inversiones pasa cada vez más por adoptar la cultura de la transparencia y poner a disposición información interna como la salarial, a través de la cual tanto las personas candidatas como los posibles inversores podrán juzgar la fiabilidad del proyecto empresarial y validar la reputación de la compañía.

INFORMACIÓN DE MERCADO

Auditoría y benchmarking constante



Asegurar el atractivo de una marca en el mercado del talento necesita de un análisis de competitividad tanto interno como externo y, además, recurrente.

Mapas para diseñar modelos retributivos equitativos y competitivos

¿Para qué necesitamos la información?

Atraer, retener, orientar a objetivos, innovar...

¿Sobre qué?

Perfiles, elementos retributivos, prácticas salariales, puestos, sectores...

¿Para compararnos con quién?

Mi sector, otros sectores, empresas de similar tamaño, competidores en talento, internacionales, locales...

INFORMACIÓN DE MERCADO

Auditoría y benchmark constante

Por Jaime Pavía,
asociado principal de Cuatrecasas.

Llevamos más de un año hablando mucho sobre la importancia de la equidad salarial, la justicia de nuestras prácticas salariales con el foco puesto en el género. No es algo nuevo para todos. Sí es verdad que muchos equipos de compensación se han tenido que poner, esta vez en serio, a analizar sus prácticas retributivas en materia de igualdad salarial, pero muchos otros ya llevan tiempo auditando cada año sus políticas, y no solo desde un punto de vista de género sino más global, con la intención de comprobar si funcionaban, si respondían a los objetivos marcados a un coste razonable, si eran justas y equitativas.

En contra de lo que algunos opinaban cuando estábamos empezando a salir del confinamiento sobre que no era necesario mirar “este año” al mercado, se mueva o no se mueva de forma significativa, siempre es necesario tener información sobre lo que se está haciendo más allá de nuestras paredes. Quizá la pandemia congeló la revisión salarial, la consecución de los variables o el reparto de beneficios, pero tomaron protagonismo otros elementos como el reconocimiento, el cuidado de la salud física y emocional, el desarrollo profesional o la flexibilidad, sobre los que merecía la pena conocer cuán importantes se estaban volviendo para la mayoría de los profesionales.

Es positivo realizar este análisis desde un punto de vista interno para confirmar una adecuada puesta en práctica de las distintas políticas y programas “dentro de casa” en función de nuestra realidad y necesidades, nuestra cultura y estrategia. Pero si entre nuestros objetivos están atraer talento, controlar los costes o estar alineado con la práctica de mercado, entonces debemos analizar también nuestra competitividad externa y estar seguros de que, desde un punto de vista de “mejores prácticas”, también estamos siendo equitativos.

Nunca ha dejado de ser tendencia estar preparado, tener información, conocer qué está pasando dentro y fuera de nuestro “mundo”. A pesar de posibles inconvenientes presupuestarios, de tiempo o recursos, o incluso de disponibilidad o fiabilidad de la información, sabemos que siempre estaremos mejor preparados para tomar decisiones si tenemos información. Los estudios salariales no dejan de ser eso, herramientas útiles para poder tomar nuestras decisiones en materia salarial.

La razón por la que acudimos a los estudios salariales es para obtener información de referencia fiable en materia de retribución en comparación con nuestro mercado de referencia. Necesitamos recoger datos de mercado para tomar decisiones informadas sobre los programas de compensación y beneficios que hemos puesto en marcha en nuestra organización. Estas decisiones implican poner precio a los puestos y determinar o actualizar el posicionamiento de mercado, analizar tendencias retributivas, identificar prácticas salariales, establecer una jerarquía basada en el valor del puesto o diagnosticar problemas de compensación.

La selección de la encuesta o encuestas que nos servirán de información es determinante y para ello deberemos reflexionar sobre:

- **Necesidades de negocio para el benchmarking.** ¿Atraer? ¿Retener? ¿Motivar hacia la consecución de objetivos más ambiciosos? ¿Distinguirse de lo que hacen otros? ¿Encontrar argumentos que expliquen una realidad determinada?
- **Áreas de interés.** Sobre qué necesitamos información (colectivos, elementos retributivos, prácticas salariales...).
- **Puestos.** De todas las áreas organizativas, específicamente de una función o de un colectivo exclusivo de mi sector (actuarios, investigadores, comerciales), de puestos clave (scrum master, data scientist), de mi política retributiva (colectivos/puestos especiales...).
- **Mercado de comparación.** Concretar las empresas con las que necesito compararme. De mi sector o de varios sectores, de mi tamaño de negocio o de empleados, locales, nacionales y/o internacionales...
- **Información que necesitamos obtener.** En función de nuestra estrategia de compensación, de nuestra capacidad de actuación, ¿nos interesan sólo salarios individuales por puesto, información sobre variable, detalle de tendencias o prácticas retributivas?
- **Formatos o herramientas** que faciliten el análisis de la información y la preparación del informe de resultados.

Realizar un análisis pormenorizado de lo que está haciendo el mercado, asegurando además suficiente información, matizándolo con varias fuentes de referencia y no caer en prácticas de comparativa salarial poco rigurosas o descuidadas, nos ayudará a establecer y mantener niveles retributivos competitivos y al tiempo preparar el terreno para una mayor flexibilidad. Pero no todo está en los estudios. El dato en sí es solo eso, un dato estadístico. A esta “ciencia” debemos aplicar también nuestro “arte”, el arte de entender cómo aplicar esa información a nuestra realidad, considerando además factores adicionales como:

- Conocimiento de la compañía, sus previsiones de crecimiento, objetivos de desarrollo y posibilidades económicas.
- Información de nuestros compañeros de selección sobre los niveles salariales que se están ofreciendo o se están demandando.
- Oferta y necesidades de talento, qué les importa ahora.

RESKILLING Y UPSKILLING

El valor del aprendizaje continuo



La transformación digital impone un ritmo desconocido a la obsolescencia de las competencias y el aprendizaje permanente es una inversión en alza para mantener el valor del conocimiento y su empleabilidad.

La "revolución de la reconversión"

... y el valor exponencial de la inversión en learnability

- Adecúa las competencias presentes en la organización y se adelanta a las futuras.
- Propicia ecosistemas de conocimiento que atraen talento innovador.
- Refuerza la compensación total empleado por la vía del desarrollo.
- Expresa el compromiso con el futuro de cada empleado "te quedas o no con nosotros"



RESKILLING & UPSKILLING

Aprendizaje continuo

Por Victoria Gismera,,
socia de Peoplematters.

La pandemia ha sido (está siendo) terrible en diversos aspectos, pero también está ofreciendo nuevas oportunidades dando la vuelta a algunas asunciones y obligándonos a reformular cuestiones encasilladas. Y un ejemplo claro son los conceptos de reskilling y upskilling. Hasta ahora, hablar de “recapitación” evocaba a un trabajador en la mitad de su carrera, o incluso a uno que se acercaba a la jubilación y que pensábamos necesitaba aprender a usar bien las nuevas tecnologías para potenciar su contribución. Las situaciones a las que nos hemos enfrentado este último año y medio van más allá de lo que el Foro Económico Mundial denominó en 2019 la “revolución de la reconversión”, pensando en el cambio fundamental en la forma en que las empresas, y los empleados, deben funcionar para mantenerse al tanto de la tecnología en rápida evolución. Ahora no solo va de tecnología, va de flexibilidad, de capacidad de respuesta, de colaboración, de confianza, de reconocimiento, de resiliencia...; en definitiva, de conocimientos, habilidades y actitudes que debemos aprender o mejorar.

El foco se ha puesto en el aprendizaje y, así, en los últimos meses hemos podido leer titulares en la prensa especializada como: “el 75% de los trabajadores españoles estaría dispuesto a adquirir otras habilidades diferentes a las de su puesto”; “alrededor del 40% de los trabajadores requerirán procesos de adquisición y adaptación de competencias en menos de seis meses”; “el 33% de los candidatos europeos ha realizado en los últimos meses algún tipo de formación para actualizar sus habilidades”; “las empresas españolas sufren un importante déficit profesional a la hora de cubrir determinados puestos”... Hay una necesidad real de cambiar y de mantener estas nuevas formas de trabajar y, en algunos casos, de reinventarnos para dar respuesta al mercado o para solventar la desaparición de determinados puestos por la automatización de muchos procesos.

El desarrollo profesional siempre ha sido clave para el crecimiento y la mejora organizativa pero ahora se ha vuelto vital para algunos profesionales y estratégico para las organizaciones. Conseguir eliminar el gap adelantado entre lo que las organizaciones ahora necesitan y las capacidades reales que en estos momentos tienen está siendo una de las prioridades de los responsables de equipos y de la función de recursos humanos.

Y así lo indica el informe de BCG “El futuro de las prioridades de la gestión de personas”, que recomienda establecer nuevos paradigmas para el desarrollo de habilidades y de los empleados, planificando dinámicamente qué profesionales necesitamos para el futuro y creando una organización de aprendizaje. Este estudio pregunta sobre treinta y dos temas en materia de gestión de personas y presenta un ranking de éstos por importancia futura y por las capacidades actuales de la empresa. Desarrollo y aprendizaje (upskilling & reskilling) ocupa el número 4 en cuanto a prioridad futura, reconociéndose al tiempo un gap respecto a las capacidades actuales que lo sitúan en el número 12.

Cualquier trabajador tiene un deseo intrínseco de desarrollar sus habilidades, capacidades e influencia en su profesión. Trabajar en un entorno donde las oportunidades de desarrollo y crecimiento personal sean abundantes y se anime a ello tiende a generar mayores tasas de satisfacción, compromiso y retención. Los expertos en desarrollo de talento tienen mucho que decir al proporcionar a los empleados herramientas y oportunidades para que mejoren sus habilidades y competencias en su carrera a corto y largo plazo, pero el trabajo conjunto con el equipo de compensación impulsará el efecto esperado. Las recompensas monetarias extrínsecas y el reconocimiento que acompañan al desarrollo y al crecimiento profesional también fortalecen la motivación para rendir adecuadamente.

Capacitar y mejorar las habilidades de la fuerza laboral existente no solo podrá mejorar la PVE, sino que también servirá como una estrategia de contención de costes, ya que, como media y de forma general, recapacitar cuesta aproximadamente la mitad de lo que costaría contratar a alguien externo a la empresa. No solo eso, sino que una investigación de la Wharton School of Business muestra que, en promedio, las contrataciones externas cuestan entre un 18% y un 20% más y obtienen un peor rendimiento durante los dos primeros años en el puesto.

Por eso hay que reflexionar sobre cómo abordarlo pensando en cuáles deben ser todas las palancas a utilizar, las herramientas disponibles, la planificación de las acciones y las diferentes fases de actuación. Para ello, hay que tener claro qué es lo que demanda el negocio, cuáles son las habilidades que se requieren de los empleados, cuál es la necesidad, la capacidad y la motivación real para el aprendizaje, y cómo nos aseguramos de que los estamos preparando para adaptarse.

De forma global, las principales áreas desarrollo y/o actualización en estos momentos tienen que ver con:

- habilidades digitales,
- gestión del cambio,
- competencias para trabajar en entornos cambiantes, y
- desarrollo de liderazgo.

Proporcionar a los empleados las oportunidades y las herramientas para avanzar en sus capacidades y competencias a través de formación continua, especializada, de movilidad funcional o geográfica, de promoción, de proyectos específicos... es uno de los seis elementos presentes en la estrategia de recompensa total, diseñada para apoyar la estrategia de negocio y mejorar la atracción, la motivación, el compromiso y la retención del talento que necesitamos. Estos elementos representan un conjunto de herramientas mediante las cuales la organización ofrece y diseña una propuesta de valor al empleado (EVP, por sus siglas en inglés, Employee Value Proposition). Esta propuesta se traduce en empleados satisfechos, comprometidos y productivos que, a cambio, aportan el rendimiento y los resultados que el negocio desea.

La promesa en el futuro no es un trabajo de por vida; es la promesa de que, como empresa, me aseguraré de que sigan contribuyendo. Debemos procurar que la empresa brinde la capacidad, el acceso y las oportunidades para que el talento continúe desarrollándose. La experiencia del talento enfatizará cada vez más la necesidad de que las empresas brinden a los trabajadores acceso para adquirir nuevas capacidades, nuevas habilidades y, aun siendo ésta una recompensa en sí misma que hay que poner en valor, recompensarlos cuando lo hagan.

Diseñar y poner en marcha los programas de desarrollo adecuados será la mejor forma de dar respuesta al negocio y satisfacer las expectativas, intereses y necesidad de crecimiento profesional del equipo.

RECOMPENSA DE HABILIDADES CRÍTICAS

Diferenciarse por el talento



Las relaciones transaccionales con el empleado puramente económicas dan paso al reconocimiento de la aportación y el desempeño individual.

Compensación total, de verdad

¿Qué busca el talento en su retribución?

Demostrar su contribución sin atarse a esquemas rígidos de puesto.	Claridad en el propósito de su trabajo y en el de la empresa.
Equipo, colaboración, conexión y proyecto.	Desarrollo y aprendizaje personalizado y flexible.
Equidad y competitividad salarial.	Oportunidad de ser escuchado y reconocido.
Flexibilidad y confianza para trabajar en remoto.	Beneficios a medida de su momento vital.



RECOMPENSA DE HABILIDADES CRÍTICAS

Diferenciarse por el talento

Por Victoria Gismera,
socio de Peplematters.

Contar con las personas adecuadas y con las adecuadas competencias impacta directamente en el crecimiento y éxito de las organizaciones. Así, a lo largo de todo el proceso de evolución de la gestión de las personas en las empresas, la preocupación por atraer, desarrollar, mejorar, especializar, no perder aquellos conocimientos, habilidades, capacidades o talentos que el negocio necesita, de alguna forma u otra, siempre ha ocupado un lugar protagonista. Y mucho más si este talento es clave, es crítico para la competitividad del negocio.

Encontrar y reclutar a la gente adecuada, desarrollar y cuidar el talento que ya tenemos, comprometer y retenerlo, son ahora las prioridades y retos en la gestión del talento que desarrollan los equipos de recursos humanos.

Ser conscientes de ese talento clave y cuidarlo no basta, es necesario también mirar más allá y procurar que se reproduzca, que evolucione y sobre todo que esté asegurado para el futuro. Gracias a una adecuada herramienta de planificación estratégica de talento que nos facilite prever y tomar decisiones sobre nuestra gestión del talento, podremos evitar cualquier riesgo que nos reste competitividad. Para ello, debemos identificar cuáles son esos roles de contribución diferencial, cuáles son las principales habilidades y conocimientos requeridos para el futuro y cuánto de ello tenemos hoy. Cuanto más exactamente sepa una organización dónde encontrar las capacidades para hacer lo que se necesita, y cuanto más capaz sea de acceder a esas capacidades, más eficazmente podrá implementar y reasignar a las personas donde sea necesario.

Como parte del plan de desarrollo de esas capacidades necesarias no nos olvidemos de reconocer y evaluar el potencial existente. Para la mayoría del mercado, la experiencia a raíz del COVID-19 que obligó a reinventarnos en muchos aspectos y adaptarnos a nuevas formas de hacer para abordar nuevas necesidades, impulsó un desarrollo de nuestras competencias, responsabilidades y capacidad de acción incluso más allá de las funciones habituales. Muchos profesionales demostraron su capacidad y potencial para llegar mucho más allá de lo que la descripción de su puesto reflejaba o lo que hasta ese momento se esperaba del él/ella.

Y no seamos inocentes pensando que de nuestra casa nadie querrá nunca irse por todo lo que ofrecemos, porque si no escuchamos bien y lo que ofrecemos no es lo que se espera, nos llevaremos grandes sorpresas y no está el negocio ahora para más sobresaltos. Ahora mismo ahí fuera hay claras oportunidades, principalmente para aquellos profesionales con habilidades especializadas y escasas en el mercado. Un reciente estudio de McKinsey indica que el 40% de los empleados están pensando en dejar sus trabajos en un plazo de 3-6 meses, y de esos, el 64% lo dejaría igual aunque no tuviera otra oferta. Y a pesar de que muy habitualmente pensamos que la razón de una salida es principalmente el dinero, no siempre es así. El mismo estudio explica que el 54% de los profesionales que dejan voluntariamente su compañía lo hacen porque su responsable no les valora, mientras que un 51% reconoce carecer de sentimiento de pertenencia a su empresa.

EL modelo de recompensa expresa la manera en la que una empresa enfoca la retribución, y ésta influye muy directamente en su capacidad para atraer, retener y comprometer el talento que necesita. Es importante centrar la atención en todo lo que la organización tiene para ofrecer, desde la cultura hasta la retribución, porque, según el estudio mencionado, "si su única respuesta al anuncio de salida de un empleado es aumentar la compensación, sin saberlo le está diciendo a su gente que su relación con ellos es transaccional y que su única razón para quedarse con usted es un sueldo". Evitar desarrollar relaciones puramente transaccionales significa reconocer el valor que cada empleado aporta a la organización y, al mismo tiempo, responder a las necesidades de cada individuo. Desarrollar la estrategia de recompensa total con el mix adecuado de elementos dinerarios, de beneficios, emocionales, de desarrollo, reconocimiento y feedback será complejo, pero ese talento que necesitamos nos da las pistas en las que trabajar. Los profesionales hoy esperan entornos en los que exista:

- Espacio para demostrar el valor de su contribución más que atarse a esquemas rígidos de puesto.
- Claridad en el propósito de su trabajo y en el de la empresa.
- Desarrollo y aprendizaje personalizado y flexible.
- Reconocimiento, equidad y competitividad salarial.
- Equipo, colaboración, conexión y oportunidad de ser escuchado.
- Flexibilidad para trabajar en cualquier lugar.
- Beneficios ajustados a sus necesidades.

2. Los participantes

El grupo de trabajo de expertos que han conducido las dinámicas, de directivos que han participado y de entidades que han apoyado.

ZOOM LENS

EXPERTOS & DIRECTIVOS

Un proceso colaborativo



Álvaro Casal
CEPSA



José A. López-Palomo
OHLA



Álvaro Pérez
CEU



Maite Sáenz
ORH



Andrea Martínez
BALEARIA



María Martín
TABACALERA



Antonio García
AXA



Nacho Travesí,
COBEE



Benjamín Medina
UBER PARA EMPRESAS



Pablo G. de Juanas
CEU



Cristina Rodríguez
LEROY MERLIN



Rodolfo Álvarez
NUEVA PESCANOVA



Guillermo Tena
CUATRECASAS



Simón Noriega
WORKDAY



Inma Tello
CANON



Susana Fernández
SACYR



Jaime Pavía
CUATRECASAS



Victoria Gismera
PEOPLEMATTERS

IMPULSORES & PARTNERS

Quién y porqué



IMPULSORES



Nos gusta el derecho. Nos gustan las personas. Escuchamos a nuestros clientes, desentrañamos sus problemas y les aportamos soluciones honestas. Les ayudamos en las cuestiones más exigentes, en cualquier territorio, fieles a nuestro compromiso: los mejores equipos, los mejores abogados.



Cobee es la primera plataforma digital que permite crear y gestionar los planes de beneficios para empleados de forma flexible, personalizada y totalmente automatizada. Su objetivo es simplificar el trabajo de los departamentos de Recursos Humanos y mejorar el bienestar de la plantilla.



Somos una firma de consultoría de gestión de personas y ponemos al servicio de las organizaciones nuestro conocimiento en transformación y nuevas formas de trabajar, employer branding, organización y flexibilidad, retribución y recompensa, igualdad, diversidad e inclusión y planificación estratégica de plantillas.



En Uber para Empresas estamos comprometidos en convertirnos en líderes de opinión dentro del mundo de los RR.HH. mediante la creación de conocimiento y tendencias que ayuden a mejorar las experiencias laborales de las empresas y contribuyan al desarrollo de sus empleados.



Ofrecemos a la comunidad internacional de gestores RRHH el conocimiento que necesitan en el desempeño diario de su función; sabemos sus necesidades porque cocreamos con ellos nuestra propuesta y compartimos un mismo propósito: contribuir a diseñar un futuro del trabajo basado en los principios de la EESG.



El software de RRHH de Workday ofrece una visión panorámica completa de la fuerza laboral, las skills y las capacidades de las organizaciones que permite llevar a cabo los cambios organizativos adecuados, ofrecer experiencias personalizadas y fomentar el crecimiento de los colaboradores.



3. La dinámica

Descripción del proceso de análisis seguido para identificar las tendencias.

PROCESO DE ANÁLISIS

Participativo y multiformato



Desde su génesis, el análisis se planteó con la intencionalidad de identificar las tendencias a partir de los retos que están marcando el paso de las organizaciones.

3 fases para un informe multimedia

1

Como punto de partida y carta de presentación de la iniciativa, ORH recogió en su versión impresa el artículo “El impacto de la pandemia en el área de compensación y beneficios. Hacia nuevas estructuras”, firmado por Jaime Pavía, asociado principal de Cuatrecasas.

Descargar artículo



2

Posteriormente, se organizaron 2 sesiones de trabajo integradas por responsables del área C&B, abogados y consultores de Cuatrecasas y Peoplematters, así como 3 partners que cubrían las áreas críticas a analizar: Workday (data analytics), Uber para Empresas (sostenibilidad) y Cobee (individualización).

Ver galería de participantes



3

Con los inputs obtenidos se procedió a sumar las reflexiones en primera persona de los participantes con la grabación de podcast y la redacción de papers. Todo ello ha dado forma a las 2 versiones del informe de tendencias C&B 2022: un resumen infográfico con las ideas claves y un análisis extendido con el desarrollo de cada una de las tendencias.

Informe completo



Galería de podcasts



GALERÍA DE PODCASTS Y OTROS MATERIALES

Conociendo a fondo cada tendencia

TENDENCIA 1 SOSTENIBILIDAD



Benjamín Medina
UBER PARA EMPRESAS



Pablo G. de Juanas
CEU



Guillermo Tena,
CUATRECASAS



Victoria Gismera
PEOPLEMATTERS



Rodolfo Álvarez
NUEVA PESCANOVA



TENDENCIA 3: DATA DRIVEN



José A. López-Palomo
OHLA



Guillermo Tena,
CUATRECASAS



Simón Noriega
WORKDAY



TENDENCIA 2: PERSONALIZACIÓN



Guillermo Tena,
CUATRECASAS



Nacho Travesí,
COBEE



Pablo G. de Juanas
CEU



TENDENCIA 4: RETRIBUCIÓN VARIABLE



Jaime Pavía
CUATRECASAS



José A. López-Palomo
OHLA



TENDENCIA 5: COMPENSACIÓN EJECUTIVA



Jaime Pavía
CUATRECASAS



GALERÍA DE PODCASTS

TENDENCIA 6: CLOUD WAGES



Jaime Pavía
CUATRECASAS



TENDENCIA 7: SALARIOS JUSTOS



Victoria Gismera
PEOPLEMATTERS



TENDENCIA 8: INFORMACIÓN DE MERCADO



José A. López-Palomo
OHLA



Pablo G. de Juanas
CEU



Guillermo Tena,
CUATRECASAS



Rodolfo Álvarez
NUEVA PESCANOVA



TENDENCIA 9: UPSKILLING & RESKILLING



Simón Noriega
WORKDAY



Victoria Gismera
PEOPLEMATTERS



TENDENCIA 10: RECOMPENSA DE HABILIDADES CRÍTICAS



Jaime Pavía
CUATRECASAS



ARTÍCULO INTRODUCTORIO



VÍDEO DEL INFORME



Descúbrelo el nuevo mundo C&B en
<https://cyb.observatoriorh.com/>



EXPERTOS & DIRECTIVOS

Un proceso colaborativo



Guillermo Tena,
Director del Instituto de
Estrategia Legal de RRHH
CUATRECASAS



Jaime Pavía
Asociado Principal
CUATRECASAS



Victoria Gismera
Socia
PEOPLEMATTERS



Álvaro Casal
CEPSA



José A. López-Palomo
OHLA



Álvaro Pérez
CEU



María Martín
TABACALERA



Andrea Martínez
BALEARIA



Nacho Travesí,
Co-founder y CSO
COBEE



Antonio García
AXA



Pablo G. de Juanas
CEU



Benjamín Medina
UBER PARA EMPRESAS



Rodolfo Álvarez
NUEVA PESCANOVA



Cristina Rodríguez
LEROY MERLIN



Simón Noriega
WORKDAY



Inma Tello
CANON



Susana Fernández
SACYR

EXPERTOS & DIRECTIVOS

Un proceso colaborativo



Guillermo Tena,
Director del Instituto de
Estrategia Legal de RRHH
CUATRECASAS



Jaime Pavía
Asociado Principal
CUATRECASAS



Victoria Gismera
Socia
PEOPLEMATTERS



Maité Sáenz
Directora
ORH



Álvaro Casal
CEPSA



José A. López-Palomo
OHLA



Álvaro Pérez
CEU



María Martín
TABACALERA



Andrea Martínez
BALEARIA



Nacho Travesí,
Co-founder y CSO
COBEE



Antonio García
AXA



Pablo G. de Juanas
CEU



Benjamín Medina
UBER PARA EMPRESAS



Rodolfo Álvarez
NUEVA PESCANOVA



Cristina Rodríguez
LEROY MERLIN



Simón Noriega
WORKDAY



Inma Tello
CANON



Susana Fernández
SACYR