

# Flexibilidad y desarrollo de carrera, marcan tendencia en la compensación

Aspectos como la flexibilidad, la personalización o la tecnología se perfilan como las tendencias en materia de compensación y beneficios, una área de Recursos Humanos que cada vez tiende más hacia el concepto de recompensa total. Así se puso de manifiesto en el Desayuno con Talento titulado "Compensación y beneficios: desafío de RRHH" y patrocinado por Nationale-Nederlanden Employee Benefits. En el transcurso del evento, directivos de Havas Media Group, Oracle, Redexis Gas, Renault y Vodafone compartieron sus *best practices* en este ámbito.



**Eduardo Martínez González,**  
HCM Senior Manager de Oracle

**Juan Marina,**  
director de Nationale-Nederlanden Employee Benefits

**Susana Romero,**  
responsable Compensación y Beneficios de Vodafone España

**Ángel Esteban Valentín,**  
HRBP y C&B Lead de Havas Media Group Spain



## Employee Benefits

En un momento en el que vuelven a la palestra conceptos como la guerra por el talento, donde gran parte de las empresas buscan perfiles titulados con habilidades digitales, la recompensa total se convierte en una poderosa herramienta de atracción y retención del talento. Ya no se trata solo de retribuir económicamente el trabajo, sino de definir una política de compensación que tenga en cuenta aspectos como los beneficios sociales, la conciliación, la flexibilidad o el desarrollo de carrera. Tal y como asegura **Eduardo Martínez González, HCM Senior Manager de Oracle**, “los candida-

tos se fijan en la parte monetaria, pero también valoran factores como el tiempo, la conciliación, el bienestar, etc. E incluso, en función del tipo de perfil, todo este paquete de beneficios puede ser tan valioso como la retribución económica”. Es por ello que la compañía tecnológica está trabajando en el ámbito de la “recompensa intrínseca”. En este sentido, el **director de Recursos Humanos de Oracle, Alejandro Frieben**, considera que “cuando tienes tres generaciones diferentes, con necesidades y tiempos vitales distintos, aspectos como la flexibilidad y compensar con tiempo marcan la di-

ferencia”. Por ello, la estrategia de la compañía pasa por “compensar económicamente el logro, tanto en resultados como en desempeño, y apostar por la recompensa intrínseca para incentivar la motivación de los profesionales”.

También trabaja en esta línea la agencia de publicidad y relaciones públicas **Havas Media Group**. Después de realizar muchas encuestas entre sus empleados e implementar diferentes pruebas piloto, su **HRBP y C&B, Ángel Esteban Valentín**, explica que una vez que la compañía ofrece salarios competitivos, uno de los aspectos más valorados por sus profesionales es el tiempo. Por ello, “hace dos años implantamos que los empleados no trabajen el día de su cumpleaños. Lo único que les pedimos es que informen a su manager y, que en la medida de lo posible, suban a las redes sociales una fotografía de lo que están haciendo ese día con el objetivo de trabajar el



**Alejandro Frieben,**  
director de RRHH de  
Oracle

**Javier Fernández,**  
responsable de Recursos  
Humanos de  
Redexis Gas

**José Manuel Ruiz  
Ferreiro,**  
director de RRHH de  
Groupe Renault Iberia



## La conciliación, la flexibilidad o el desarrollo de carrera se convierten en elementos esenciales de la recompensa total

*engagement*”. Por otra parte, para incrementar el sentimiento de pertenencia, toda la plantilla puede dedicar el 7% de su tiempo a trabajar en proyectos de Responsabilidad Social Corporativa. Se trata de “dos medidas muy simples de implementar y que han tenido un éxito total”.

Con una potente imagen de marca, que se traduce en un nivel de *engagement* muy elevado y una rotación casi nula, Vodafone ofrece un amplio abanico de beneficios sociales y servicios internos en las oficinas a todos sus profesionales. Bajo el paraguas del Club Vodafone, la *telco* pone a disposición de sus empleados productos como el seguro de vida, el seguro de salud, el plan de pensiones o el tique restaurante, entre otros, así como servicios que hacen más fácil la vida al empleado como, por ejemplo, recoger medicamentos de la farmacia o llevar un traje de la tintorería. Ante esta importante variedad, la **responsable Compensación y Beneficios de Vodafone España, Susana Romero**, destaca que en función del perfil del profesional se valoran más unos beneficios que otros: “Mientras que a partir de los 40 años el plan de pensiones es el beneficio estrella, los perfiles más jóvenes valoran más la flexibilidad”. Precisamente, en este ám-

Ángel Esteban Valentín,  
Havas Media Group Spain

“El 40% de la plantilla utiliza el producto de formación dentro del sistema de retribución flexible porque para nuestros profesionales es vital estar actualizados”.



Javier Fernández,  
Redexis Gas

Es fundamental que el empleado tenga un espacio único dónde vea de forma clara todos los beneficios y ventajas que la empresa le ofrece y lo que representa en su paquete retributivo”.



Alejandro Friebe,  
Oracle

“Cuando tienes tres generaciones diferentes, con necesidades y tiempos vitales distintos, aspectos como la flexibilidad y compensar con tiempo marcan la diferencia”.



bito, la compañía ha implementado la filosofía de *smart working* que ofrece a los empleados la posibilidad de teletrabajar. En este punto, el **director de Nationale-Nederlanden Employee Benefits, Juan Marina**, comentó que “los departamentos de RRHH dan por hecho que temas como la jubilación

no son una preocupación para sus trabajadores, bien por juventud, bien porque se piensan que les interesan otros temas, pero nuestra experiencia es que la formación financiera les atrae y la valoran y a partir de entonces comienzan a demandar algo en lo que ahorrar”.

la retribución variable o la compensación flexible. Además, hemos sido capaces de introducir en el 100% de nuestra plantilla la compensación variable ligada a los objetivos de su unidad productiva. Una iniciativa muy novedosa dentro de la industria”.

Juan Marina,  
Nationale-Nederlanden  
Employee Benefits

“Aparte del salario, que es un tema recurrente, los profesionales solicitan información sobre el desarrollo de sus carreras y lo más valorado es la flexibilidad”.



Por su parte, el **director de RRHH de Groupe Renault Iberia, José Manuel Ruiz Ferreiro**, explica que, que el sector de la automoción es muy vocacional, por tanto el reto no es tanto la retención, si no la motivación de los empleados. Están trabajando en la forma de flexibilizar su paquete retributivo para atraer talento tanto dentro como fuera de su ámbito de implantación geográfica. De este modo, Ruiz Ferreiro explica que: “La compañía está incluyendo aspectos que tienen un atractivo muy alto como los seguros de salud,

**La importancia de la comunicación**

Una de las claves para que un sistema de recompensa total sea exitoso es la comunicación a la plantilla de todos los beneficios, productos y servicios que ofrece la compañía. Consciente de ello, el **responsable de Recursos Humanos de Redexis Gas, Javier Fernández**, explica que hace un año y medio la organización implantó la retribución flexible y, para ello, realizó “una campaña de comunicación muy visual y sencilla para asegurar que los empleados entendían de forma



**José Manuel Ruiz  
Ferreiro,**  
Renault Group Iberia

“Hemos sido capaces de introducir en el 100% de nuestra plantilla la compensación variable ligada a los objetivos de su unidad productiva”.



**Susana Romero,**  
Vodafone España

“Con las metodologías ágiles esta retribución variable pierde sentido. Si esta gente trabaja en proyectos de tres meses, por qué tienen que esperar doce meses a recibir su variable”.



correcta las ventajas fiscales y los beneficios de cada producto ofertado. Esto facilita que la gente lo valore más y tengamos más beneficiarios en cada uno de los productos”. En este punto, Fernández considera que la tecnología es un elemento clave al afirmar que “en un sistema de compensación y beneficios es fundamental que el empleado tenga un espacio único donde vea de forma clara y sencilla todos los productos y servicios que la empresa le ofrece y pueda comprobar cómo le impactan en su neto”.

En este sentido, José Manuel Ruiz Ferreiro apuntó que en Groupe Renault cuentan con una web/app que aglutina todos los beneficios y ventajas con las que cuenta un empleado. Señaló, además, que para él es básica la transparencia a la hora de comunicar los aspectos retributivos a los empleados y afirma:

“Les entregamos una carta en la que les explicamos cuál es el punto medio de su nivel y dónde se encuentran. Lo contamos con total transparencia. Somos transparentes en cómo se consiguen los bonos y a cada manager le damos las explicaciones para que puedan resolver las dudas de sus equipos”.

Precisamente, la comunicación y la transparencia es uno de los retos que tienen las compañías en el ámbito de la compensación y beneficios, según el directivo de Nationale-Nederlanden Employee Benefits. Por ello, la compañía aseguradora realiza cuatro evaluaciones de desempeño y dos encuestas de satisfacción al año. “Aparte del salario, que es un tema recurrente, los profesionales solicitan información sobre el desarrollo de sus carreras y lo más valorado es la flexibilidad”, comenta Marina.



Así pues, otra de las tendencias es la vinculación de la retribución al desarrollo profesional y a los planes de carrera. En este sentido, el director de RRHH de Renault Group Iberia explica que “los jóvenes ingenieros que se incorporan a la compañía entran con un salario de mercado y tienen una progresión salarial muy significativa ligada a su desempeño”, que se puede traducir en incrementos salariales a los seis meses. Paralelamente, “con los perfiles más senior



## La comunicación y la tecnología pueden determinar el éxito de un sistema de recompensa total

estamos introduciendo aspectos de retribución flexible, como planes de pensiones o seguros de salud, pero siempre ligado a un buen desempeño”.

En el caso de Havas Media Group, la formación es un servicio muy valorado por los profesionales. Tal y como explica Ángel Esteban Valentín, a menudo, “en los sistemas de retribución flexible la formación es el patito feo. En nuestro caso, el 40% de la plantilla utiliza el producto de formación dentro del sistema de retribución flexible porque para nuestros profesionales es vital estar actualizados”.

### Los principales retos

La personalización de los servicios es uno de los retos en la compensación total, cuando cada vez más las plantillas de las organizaciones están formadas por profesionales de diferentes generaciones. “El reto que tenemos es adaptarnos, en la medida de lo posible, a las necesidades de cada persona. Entrar en el ámbito de gustos y preferencias personales marcan la diferencia cuando el candidato tiene que decidir entre tu oferta o la de otra compañía”, comenta Javier Fernández, de Redexis Gas.

Por otra parte, la irrupción de las metodologías *agile* en las organizaciones incorpora también un reto a la compensación y beneficios. Tal y como comenta Susana Romero, de Vodafone, en la compañía “toda la plantilla tiene un fijo y un variable, pero quizás con las metodologías ágiles esta retribución pierde sentido. Si esta gente trabaja en proyectos de tres meses, con unos indicadores muy rápidos, por qué tienen que esperar doce meses a recibir su variable, por qué no llevarles a un sistema de incentivos”. Una problemática con la que coincide Eduardo Martínez González, de Oracle: “Cada vez más las empresas están adoptando esa forma de trabajar basada en proyectos y ahí el departamento de Recursos Humanos todavía no está preparado para dar respuesta. Si hacemos proyectos que medimos o descartamos cada tres meses, por qué no retribuir también en consonancia con ello si la tecnología lo permite” ■