

# Compensación: más allá de la nómina

**Si bien el salario continúa siendo el principal factor que lleva a un profesional a optar por una empresa o a quedarse en ella, no es el único. Cada vez pujan con mayor fuerza otras variables, algunas de sobras conocidas, como los diferentes beneficios sociales, desde el seguro de salud a los planes de previsión; y otras más innovadoras. Para las generaciones más jóvenes, cobran relevancia la flexibilidad horaria y los itinerarios de formación, aderezados con un rol protagonista de la tecnología y con una exigencia clara de información y transparencia.**

La compensación se revela, cada vez más, como una poderosa herramienta de atracción y retención del talento. Pero los expertos consideran que ha de ir más allá de la variable económica y articular un reconocimiento a medida; es decir, aquel que mejor motive a los empleados. Abrir el paquete retributivo hacia nuevas necesidades es una de las soluciones, aunque no la única. Por ejemplo, la flexibilidad horaria se apunta como uno de los factores que más *engagement* genera entre los empleados, reforzando el sentimiento de pertenencia y, sobre todo, garantizando la retención del talento.

Los expertos consideran que el concepto de salario emocional es hoy más válido que nunca. "Por encima del componente puramente económico, se están valorando otros beneficios que favorecen y facilitan la conciliación", opina **Carlos Viladrich, director de Recursos Humanos de Adecco**, refiriéndose a las nuevas formas de trabajo, a distancia y con horario flexible, los periodos de descanso y los tiempos dedicados a la formación y el desarrollo. "Podemos encontrar muchas variables que impactan en la satisfacción laboral, siendo la compensación, por supuesto, una de ellas, pero no la única. Una vez garantizadas las necesidades básicas, entran en juego multitud de factores, como el interés que suscita la tarea a desarrollar, el impacto social

que puede tener (cada vez tiene más relevancia el propósito social de generar valor colectivo), las posibilidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo, disponer de tiempo para tener una vida extraprofesional satisfactoria y plena...".

En materia de retribución flexible, una de las tendencias principales es la inversión en beneficios sociales. Hay empresas que agrupan en su intranet o en una app todas las ventajas con las que cuentan los empleados; o que crean clubes

### La compensación no es ajena a las nuevas herramientas tecnológicas a la hora, por ejemplo, de identificar y gestionar los aspectos más valorados

con una gran variedad de opciones, desde seguros de vida y de salud o planes de pensiones hasta tickets restaurante y otros servicios, como recoger medicamentos en la farmacia o llevar un traje a la tintorería. Incluso los gimnasios en el trabajo o los bonos de guardería ya parecen, a día de hoy, poco imaginativos, si tenemos en cuenta la creatividad de que hacen gala los departamentos de Recursos Humanos.

La compensación no es tampoco ajena a las posibilidades que ofrecen las nuevas herramientas tecnológicas, a la hora, por ejemplo, de identificar aquellos aspectos más valorados por el colectivo de profesionales y de gestionar la cartera de beneficios. La irrupción de las metodologías *agile* en las organizaciones también afecta al área de Recursos Humanos. "Vivimos en un momento de exploración; la contención económica está derivando en soluciones creativas que abordan la flexibilidad, la conciliación y el ambiente de trabajo", dice **Miguel Valdivieso, director de Randstad Human Capital Consulting**. Esta consultora trabaja con *partners* del Randstad Innovation Fund, como CrunchHR, que permiten conocer y priorizar la escala de preferencias profesionales de toda la organización y, a partir de ahí, mediante metodologías *design thinking*, construir soluciones. "Cada país tiene su escala de preferencias", asegura Valdivieso. "Según el Randstad Employer Brand Research, los principales motivadores en España son el salario, la flexibilidad, la seguridad laboral y el ambiente de trabajo. Esto con carácter general, pero hay matices, en función del tipo de talento, ya sea digital, comercial, de soporte o managers". Para el director de Randstad Human Capital Consulting, "el principal handicap en la aplicación de modelos retributivos flexibles pasa por su sencillez y, sobre todo, por la comunicación. Es clave el papel del manager, tanto a la hora de comunicar como, sobre todo, en la fase de aplicación".

Y es que, en materia de retribución, informar es un factor esencial, que puede determinar el éxito o fracaso de una determinada iniciativa. Sobre todo cuando se incorporan cambios en el modelo, es aconsejable realizar campañas, sencillas y visuales, que recuerden a los empleados los productos ofrecidos o sus beneficios fiscales,

## ¿Qué aspectos de la compensación impactan más en la satisfacción laboral?

**Concha Martínez,**  
Rewards & Global Mobility manager de  
**Nestlé**

Queremos atraer y retener personas cualificadas, apasionadas por su trabajo, que colaboren para conseguir nuestro propósito y que actúen de acuerdo con nuestros valores. Para ello, un elemento clave es la compensación. En Nestlé, la entendemos en un sentido más amplio, que denominamos Compensación Total. Queremos ofrecer a nuestros empleados salarios competitivos, remuneración variable y beneficios, además de oportunidades de crecimiento y desarrollo; y todo ello, en un ambiente que aliente el equilibrio entre la vida personal y laboral, la salud y el bienestar.



**María José Fernández,**  
HR Specialist de  
**PharmaMar**

Ofrecer estabilidad laboral, trabajar en una empresa reconocida y con buena reputación, con una cultura y valores acordes a los del empleado donde haya un buen ambiente laboral, que le permita trabajar en proyectos interesantes en los que sea capaz de aportar mucho a la empresa y, al mismo tiempo, de aprender y ganar en nuevas experiencias profesionales. Es necesario una dirección y liderazgo claro, de auténtica calidad, que cuente con la opinión, ideas y propuestas de los trabajadores.



**Jesús Torres,**  
Human Resources director Iberia & Europe  
Commercial Strategy de **Rentokil Initial**

Fundamentalmente, la claridad y la existencia real de posibilidades de desarrollo profesional, junto con un buen sistema de formación flexible y adaptable a las necesidades y ambiciones personales, la existencia de medidas reales de conciliación, una relación clara y transparente con los superiores (incluyendo un sistema honesto de *performance review*), la existencia de un buen clima de trabajo, acciones específicas de reconocimiento y, finalmente, un sistema retributivo claro, justo, equitativo, competitivo y que fomente el alto rendimiento y el compromiso con la organización.





por ejemplo. Mecanismos como las encuestas de satisfacción pueden ayudar a evaluar la eficacia del sistema de compensación y de los canales de comunicación. Carlos Viladrich, de Adecco, sostiene que “la tecnología tiene un impacto relevante en cuanto al acceso a la información y, además, proporciona datos que se convierten en

portante generar un sentimiento de justicia y equidad, tanto interna como en el mercado, así como una cierta visibilidad sobre cómo se puede progresar dentro de la organización. En materia retributiva, como en el plano del desarrollo profesional, la proyección en el tiempo es estimulante y aumenta la retención del talento”

compensación, con una mentalidad *self-service* que también inspira la transformación de todos los procesos de Recursos Humanos de la compañía. **Concha Martínez, Rewards & Global Mobility manager de Nestlé**, afirma que las nuevas generaciones valoran “la transparencia en todas las cuestiones relacionadas con la compensación”, lo que pasa por: “Comunicar cómo garantizamos la competitividad externa, cómo se calibran internamente las diferentes posiciones y responsabilidades, qué significa nuestra política de *pay per performance* y cómo se refleja en la remuneración. Para los nativos digitales, un elemento clave es cómo y cuándo acceden a esa información”

## Mecanismos como las encuestas de satisfacción pueden ayudar a evaluar la eficacia del sistema de compensación y de los canales de comunicación

fuente de conocimiento y en herramientas importantes para la toma de decisiones”. La tecnología permite comunicación y esta, a su vez, transparencia, un valor siempre esencial en la relación entre empresa y empleados, pero todavía más cuando se habla de retribución. “Es im-

Una experiencia novedosa en este sentido es el proyecto “*Hire to Retire*” de la empresa alimentaria Nestlé, que se está llevando a cabo a nivel mundial. Pone a disposición de todos los empleados una aplicación para dispositivos móviles que permite acceder a los datos personales de

### Compensación por edades

Y es que el café para todos no es válido en materia de compensación. Adecuar la oferta a los intereses de las distintas generaciones que conviven dentro de las empresas es esencial para lograr

**Paula Rodrigo,** responsable del área de People & Talent de VASS

En los últimos años, la apuesta principal de VASS ha sido la ampliación de los beneficios, dotando de mayor importancia al salario emocional. Las nuevas generaciones Y y Z demandan un trabajo más flexible, organizaciones más líquidas y proyectos que impliquen retos, desafíos y aprendizaje constante; en definitiva, el desarrollo de políticas más flexibles y ágiles, primando siempre la libertad responsable. Dotamos de transparencia a los paquetes de beneficios, siempre basándonos en la tecnología: uso fácil e inmediatez en la respuesta de las peticiones.



**Susana Romero,** manager de Reward & Recognition de Vodafone España

Los paquetes de beneficios deben de ser un conjunto de medidas que tengan impacto y sean puestos en valor por parte del empleado. Es por eso que nuestros paquetes de beneficios son “vivos” y están en continua actualización. Consideramos que se adaptan a las circunstancias de los empleados, que muchas veces nos marcan el camino a seguir. La digitalización y el fácil acceso a todo lo que ofrecemos podría decirse que es nuestra seña de identidad a la hora de incorporar algún beneficio a nuestro paquete retributivo.



**Mar Garre,** directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa

En Línea Directa hemos desarrollado un sistema de retribución variable para toda la compañía muy acorde con las necesidades del modelo *Agile*, que pone el foco en lo importante a corto, medio y largo plazo y contribuye enormemente a fomentar flexibilidad y agilidad en toda la organización. Es un sistema muy motivador, que premia el esfuerzo y los resultados y que fomenta la colaboración entre distintos equipos de áreas muy diversas, que comparten los mismos objetivos.



los beneficios que se persiguen con ello: vinculación, lealtad, motivación, retención y orgullo de pertenencia.

Si a partir de los 40 años el plan de pensiones es el beneficio estrella, en los perfiles más jóvenes se valora más la flexibilidad horaria, por ejemplo. De ahí que Vodafone haya implementado la filosofía *smart working*. **Susana Romero, manager de Reward & Recognition de Vodafone España**, considera que: "La incorporación de nuevas generaciones es un reto y, por ello, estamos adaptándonos y creando modelos de retribución a la carta. La retribución fija es importante a la hora de atraer y retener el talento joven, pero no es el factor clave". Por ello, Vodafone tiene en cuenta no solo elementos tangibles, como las recompensas a corto plazo, los incentivos de reconocimientos puntuales o la retribución flexible, sino también variables intangibles como la flexibilidad horaria y espacial o el desarrollo de carrera.

No en vano, el estudio Randstad Employer Brand refleja que las medidas de conciliación y de flexibilidad son el segundo y quinto factor más relevante, respectivamente, en la motivación de los colectivos más jóvenes. Miguel Valdivieso, de Randstad Human Capital Consulting, opina que: "Salvo en aquellas organizaciones muy expuestas al talento joven, nos estamos adaptando de manera lenta y generalmente indirecta. Poco a poco se va avanzando en ampliar la oferta de beneficios, pero todavía estamos lejos de hablar de una adaptación como tal". Valdivieso considera que: "Hoy en día, podemos encontrar hasta cuatro generaciones diferentes en un mismo entorno de trabajo, que son reconocibles no solo por la edad sino también por el tipo de recompensas y reconocimientos que valoran. Si de verdad pretendemos retribuir y comprometer, hay que conocer qué valoran los diferentes colectivos de nuestra organización y apostar de manera real por el compromiso".

Un ejemplo, en este sentido, es la empresa Línea Directa, cuyos programas de desarrollo pro-

fesional han sido pensados y personalizados para los distintos colectivos que integran la compañía. En lo que respecta a las generaciones más recientes, la aseguradora cuenta con el programa "Talento Joven", que ofrece un plan de carrera personalizado en el que la retribución se revisa cada seis meses. Además, con el foco puesto en los perfiles STEM, Línea Directa incluye la formación continua en las tecnologías más disruptivas o comunidades de talento, como el "Programa Pi", que permite compartir conocimiento y mejores prácticas. **Mar Garre, directora de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa**, asegura que: "Queremos transmitir a las perso-

cionales. Está claro que la edad y el momento de la vida en que te encuentres influye de forma relevante en lo que valoras o persigues en un puesto de trabajo".

## Salario en un sentido amplio

El empleado más joven de la compañía farmacéutica PharmaMar tiene 27 años y podríamos considerar que pertenece a la Generación Y, también bautizada como Millennial. "El salario emocional juega un papel cada vez más importante, porque no solo los incentivos económicos son los que motivan a los empleados a permanecer en la compañía", dice **María José**

## En materia de retribución, comunicar es un factor clave que puede determinar el éxito o fracaso de un modelo; sobre todo, cuando se incorporan cambios

nas que aquí pueden encontrar mucho más que un lugar para trabajar".

En la compañía Accenture, de las casi 2.500 incorporaciones realizadas en el último año, un 55 % corresponde a profesionales sin experiencia, a los cuales habría que añadir los más de 1.300 becarios que están formándose dentro de la organización. "Esto nos convierte en conocedores de las inquietudes de estas generaciones. Sabemos que el concepto clásico de compensación y beneficios está en permanente adaptación", asegura **Sara Herrero, directora de RRHH de Accenture**, para quien "el valor retributivo va mucho más allá de la compensación monetaria. Las nuevas generaciones buscan movilidad para adquirir experiencias globales, flexibilidad y formación continua que les permitan obtener habilidades para adaptarse a las nuevas formas de trabajar". Es lo que Carlos Viladrich, de Adecco, resume de la siguiente manera: "La propuesta de valor al empleado debe contemplar las diferencias genera-

**Fernández, HR specialist de PharmaMar**, quien opina que la manera de gestionar el tiempo de trabajo es un factor importante entre los más jóvenes. "Durante el proceso de contratación, en el momento de negociar las condiciones, aparece siempre la pregunta: ¿Tienen ustedes política de teletrabajo?" asegura. Y es que trabajar desde el domicilio particular permite, por ejemplo, llevar a los hijos al colegio, hacer gestiones administrativas personales, ir al gimnasio o ahorrarse muchos kilómetros y tiempo en desplazamientos. "Se gana, además, en concentración en la tarea que desempeñan. Todo ello pesa en la balanza del candidato a la hora de decidirse por un cambio o no de empresa".

PharmaMar dispone de un paquete clásico que, desde hace muchos años, forma parte de la retribución, compuesto por un bono anual sobre el salario fijo, la entrega de un paquete de acciones gratuitas según la política vigente y una tercera parte no monetaria, compuesta por seguro de salud de reembolso y restaurante de empresa gratuito, seguro de accidentes, clases de inglés, parking para empleados... "Hemos ido implementando mejoras, avanzando en materias como la flexibilización del horario de trabajo, la implantación de la jornada intensiva de los viernes y el teletrabajo", explica María José Fernández.

La multinacional Nestlé ofrece un paquete de remuneración flexible que se ha ido transformando para que, en función de la situación individual y de la etapa vital de cada uno de los colaboradores, se pueda optar por beneficios como el seguro de salud o los ticket transporte, restaurante y guardería. Además, en cuanto a previsión social, se ofrece un plan de pensiones de contribución definida: por cada euro que los empleados aportan, la empresa destina tres. "En nuestro entorno podría considerarse una novedad, pero en Nestlé no lo es, porque está en marcha desde hace más de 40 años. Estamos convencidos de que una buena previsión social para el futuro nos hace vivir el presente de manera mucho más tranquila", dice Concha Martínez, Rewards & Global Mobility manager de Nestlé.



Según **Mónica Lurguie, directora del Departamento de Personas de la empresa Lefebvre**, “lo que más impacta en la satisfacción es la conciliación, el salario económico y emocional y, por supuesto, el desarrollo profesional. Para las generaciones jóvenes el dinero es importante, pero, sobre todo, les mueve un buen horario, culturas acordes con sus valores, proyectos retadores y desarrollo profesional”. En gran parte de las áreas de esta compañía se ofrece horario flexible, teletrabajo un día a la semana y beneficios sociales como actividades deportivas, médico en la oficina tres días semanales y seguro de vida. “Además, damos la posibilidad de que cada trabajador elija qué parte de su salario quiere que sea flexible, incluyendo comida, transporte, seguro médico o guardería”, explica Lurguie.

En la aseguradora Línea Directa se ha optado por lanzar el “Programa Línea Directa piensa en ti”, que incluye una variedad de posibilidades de formación y desarrollo, medidas de conciliación y apoyo a la familia, voluntariado, iniciativas solidarias, cuidado de la salud, medio ambiente, deporte... “Se puede escoger, entre un amplio abanico de ofertas, aquello que mejor encaje y, para ello, estamos continuamente revisando el contenido e incorporando nuevas acciones”, explica Mar Garre, directora de Personas y Comunicación Interna. Pero, además, esta empresa cuenta con un sistema de incentivos, establecido basándose en las prioridades que el Comité de Dirección marca cada tres meses, tanto en proyectos estratégicos como en aquellos aspectos de la cuenta de resultados a los que hay que prestar mayor atención. A partir de ahí, se fijan los objetivos para cada área o departamento, que se publican de forma transparente y totalmente objetiva, ligados a los KPI. Al finalizar, se valora la consecución y se produce el abono del incentivo, recompensando a cada persona según



su *performance* individual y al esfuerzo en la consecución de los objetivos”. Ello ha llevado a la compañía a orientar el sistema retributivo hacia un mayor peso del variable vinculado a objetivos frente al tradicional sistema de retribución fija complementada con el variable, “lo que genera disfunciones con el sistema de negociación salarial en el convenio colectivo”, reconoce Torres.

### Flexibilidad

La multinacional Accenture, por su parte, apuesta por mantener un paquete mínimo de beneficios, común para todos los empleados, compuesto por seguros médico y de vida. A partir de ese umbral, entran en juego la personalización y

plazo, esta política se traduce en una mayor satisfacción”. En Accenture, el apartado relacionado con el aprendizaje toma cada vez mayor relevancia: en el último ejercicio cerrado, se han invertido casi diez millones de euros en formación, incrementando un 12,5 % la inversión sobre el año anterior.

En la empresa de soluciones digitales VASS se mantiene una escucha activa con los profesionales, que permite estar al día de sus necesidades y actualizar las políticas de beneficios según sus intereses, necesidades y expectativas. VASS ha apostado en los últimos años por dotar de mayor importancia al salario emocional. A finales de 2017, se implantaron una serie de beneficios cuya finalidad directa era adaptarse a las nuevas generaciones de trabajadores: flexibilidad horaria de entrada y salida y de horario para comer; flexibilidad presencial de hasta dos días por semana, con previa confirmación del responsable inmediato; más días de permisos retribuidos de los establecidos por ley (por acompañamientos a familiares, enfermedades y fallecimiento, mudanza...); y *long weekend* en los días previos a un puente, entre otras medidas, como un gimnasio con amplios horarios de apertura, duchas disponibles todo el día o actividades de voluntariado corporativo durante el horario laboral. **Paula Rodrigo, responsable del área de People & Talent de VASS**, destaca además la apuesta por el fomento de los hábitos saludables: “Disponemos del mayor huerto ecológico urbano de España dentro de una empresa. Allí, nuestros grupos de voluntarios, junto a la Fundación Juan XXIII Roncalli, realizan trabajos de plantación, cuidado y recogida de la cosecha. Al mismo tiempo, tienen la oportunidad de convivir, siempre en horario laboral, con personas de esta fundación, que tienen capacidades diferentes, además de desconectar del trabajo y estar en contacto con la naturaleza. Toda la cosecha se recoge dos veces por semana y queda a disposición de los profesionales de VASS” ■

## La personalización en materia de beneficios es una de las tendencias actualmente para poder satisfacer las demandas y necesidades de las diferentes generaciones en plantilla

su contribución, en una escala de 0 a 140. “También ofrecemos beneficios económicos especialmente diseñados, así como un paquete de retribución flexible, a la carta, donde cada empleado puede escoger entre varios productos con las ventajas fiscales que ello supone”.

En la empresa Rentokil Initial se detecta que “los tradicionales beneficios sociales en materia de seguros y planes de pensiones preocupan menos, a favor de beneficios que mejoren la conciliación profesional con la vida personal”, según valora **Jesús Torres, Human Resources director Iberia & Europe Commercial Strategy de Rentokil Initial**, para quien “la previsión social queda para trabajadores *baby boomers*, mientras que las generaciones Y y Z demandan más ayudas en préstamos y acceso a programas a corto plazo. Piden una retribución vinculada a la consecución de objetivos personales, de forma que se vean compensados de forma específica y proporcional a

la flexibilidad. “Nuestros empleados pueden decidir qué importe quieren dedicar a cada beneficio, cuándo y cómo hacerlo, a través de ‘Retribución Flexible’, un programa que está abierto a toda la plantilla”, explica Sara Herrero, directora de RRHH de Accenture. El equipo de Compensación y Beneficios está preparado para gestionar la complejidad que implica esta flexibilidad y para atender a los más de 13.000 profesionales que componen la plantilla en España. “La última medida que hemos implantado es que nuestros profesionales puedan elegir cobrar en 12 o en 14 pagas”, explica Sara Herrero, que opina que: “La política de beneficios toca esferas muy personales. Lo que una persona valora como un beneficio relevante, para otra puede no serlo, independientemente de que pertenezcan a la misma generación o no. Por eso, en Accenture el empleado toma las riendas y reconoce el margen de actuación que le damos. A corto, medio y largo