

LAB COMPENSACIÓN PARA EL COMPROMISO

XX EDICIÓN HR CLUB DE BENCHMARKING DE IE
2ª SESIÓN – JUNIO 2022



CUESTIONES A TRATAR

- La “gran renuncia” desde el punto de vista de la compensación
 - *Exposición y debate*
- Planes individualizados de compensación: aproximación
 - *Trabajo en equipo y puesta en común*

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

¿Qué es?

Es el término con el que se ha acuñado a la “huida” masiva de profesionales de sus actuales puestos de trabajo sin una alternativa profesional. En 2021, 47,8 millones de trabajadores de Estados Unidos dejaron su empleo de forma voluntaria, según el Departamento de Trabajo.

Es un fenómeno que comenzó antes de la pandemia de la Covid-19 en EEUU y se aceleró a partir del 2º semestre 2020.

En Europa y España tardó más en llegar pero ahora es también ya una realidad, aunque con muchas diferencias con respecto al mercado laboral americano.

No es una cuestión de capas sociales o estamentos profesionales. Afecta a todos, aunque si se ve en mayor medida en las nuevas generaciones, milenials y generación Z.

¿Cuáles son las causas de estos abandonos?

- El cansancio –born out- en el trabajo,
- la búsqueda de metas personales,
- la necesidad de disponer de más tiempo para la familia o amistades,
- el desapego por los valores de las compañías,
- la persecución de un propósito más acorde con los ideales individuales.

¿Qué lo motiva?

- Concienciación de disfrutar la vida: es única y no eterna.
- Intereses distintos entre las nuevas generaciones por el balance de vida profesional y personal.
- Aumento de ayudas a los periodos de inactividad –desempleo, ERTes, etc.-

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

La “Gran Renuncia en España”

En 2021, en España, 30.000 personas dejaron sus puestos de trabajo de forma voluntaria. El número de ceses mensual fue creciendo pasando a ser de 2.000 a 3.000 ceses mensuales a final de año.

Diferencias del efecto en España con respecto al mercado estadounidense:

- Mercado laboral menos dinámico.
- Salarios menores.
- Indemnizaciones por ceses no voluntarios.
- Tasas de desempleo muy superiores, alrededor del 13% actualmente.

Pese a ello, la tasa de bajas voluntarias en las empresas sin tener una mejor alternativa profesional siguen aumentando y ya comienza a ser una preocupación para la mayoría de directivos de este país.

¿Debemos preocuparnos en Europa y más concretamente en España?

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

Un estudio sobre **“La Gran Renuncia: claves para atraer, retener y ganar la batalla del Talento”** realizado con José Ramón Pin, *profesor del IESE Business School*, Antonio Nuñez, *Senior Partner en Paragon Partners* y Elena Rodríguez, *directora de Oppino Madrid* en el marco de los [Estudios sobre el impacto de la crisis en los CEOs](#), extrae algunas conclusiones a partir de una encuesta enviada a una muestra de más de 2.400 altos directivos (de los cuales el 63 % son CEOs, el 26 % son Directores Corporativos de Personas y el 11% Altos Directivos con responsabilidad en el Comité de Dirección) de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

Solo un 15% de los directivos afirma que no está **inquieto por la rotación de personal**. No obstante, un tercio de los preguntados afirma que están detectando más (24,3%) o mucha más (9,2%) rotación que en ejercicios anteriores.

Un 60% de los encuestados sí apunta a que **toman medidas concretas** de retención de personal con el fin de evitar la fuga de talento.

La mayoría de las empresas preguntadas afirman desarrollar sus procesos desde un **marco de trabajo agile** (71,6%). El **intraemprendimiento y el design thinking** también destacan como algunas de las **tendencias que ya se imponen en las empresas**. Ofrecen al empleado tener mayor visibilidad sobre los procesos y formar parte de la toma de decisiones de manera más directa. Esto mejora su experiencia y su sentimiento de pertenencia.

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

Casi la mitad de las empresas cuentan con una **figura específica para asegurar la experiencia y la propuesta de valor del empleado**.

Un 73,4% de los encuestados señala que sus organizaciones cuentan con un **Plan de Retención de talento**, aunque un 29,8% de estos es informal.

Tendencias empresariales → **alinear los objetivos, la estrategia y el propósito de la empresa con el de los empleados** para contribuir al sentimiento de pertenencia. El 66,1% de los encuestados afirman que **comunican constantemente** este tipo de conceptos a sus empleados.

Acciones para atraer y retener talento: búsqueda de perfiles competitivos que haya pasado por compañías con situaciones complejas; **formación de los equipos directivos en escenarios críticos**; desarrollo de **planes de sucesión**; mejorar **Gobierno corporativo**.

¿Es la compensación un factor clave en este fenómeno?

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

¿Es la compensación un factor clave en este fenómeno?

Existen movimientos de trabajadores como Fight for \$15, que aboga por que se aumente el salario mínimo a \$ 15 por hora. Este se fijó por última vez en 7,25 dólares por hora en 2009 (aproximadamente 1.200\$/mes).

Actualmente el 32% de la población activa —53 millones de personas— cobran menos de los 15 dólares de referencia, y la cifra es mucho más alta en el caso de mujeres, latinos y afroamericanos.

La psicóloga Annette Flippen explica que la pandemia ha afectado sobre todo a los trabajadores como los camareros que son los peor pagados y los que tratan directamente con el público. “Durante la pandemia, estos trabajadores han visto que su salario no justificaba los riesgos que estaban tomando”, afirma Flippen. Los datos lo corroboran, ya **que el 40% de los trabajadores que han dejado sus puestos son empleados de restaurantes y hoteles.**

Según una encuesta de Randstad, menos personas en el mercado laboral, respaldado por una tendencia demográfica a largo plazo, está permitiendo que los trabajadores talentosos tengan más opciones y vayan a donde se satisfagan sus necesidades. **La Gran Renuncia ha sido una bendición para los empleados que buscan mejores condiciones de trabajo y salarios más altos.**

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

¿Es la compensación un factor clave en este fenómeno?

¿Qué grado de influencia tiene la compensación en este tipo de fenómenos en España?

La solución del problema, ¿pasa inexorablemente por subir salarios?

¿Alguno/a en su empresa, tiene ya un plan específico para combatir la fuga de profesionales?

¿Cómo están cambiando nuestras ofertas de trabajo para atraer profesionales?

La “Gran Renuncia” desde el punto de vista de la compensación

Fuentes y bibliografía:

<https://www.antonionunezmartin.com/wp-content/uploads/2022/05/Estudio-Gran-Renuncia-Claves-para-atraer-retener-y-ganar-la-batalla-del-talento.pdf>

<https://www.elsaltodiario.com/estados-unidos/gran-renuncia-abandono-puestos-trabajo>

https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-05-24/flexibilidad-conciliacion-salarios-teletrabajo-empresas-empleados-espana-gran-renuncia-pandemia_3426259/

<https://forbes.es/economia/152055/la-gran-renuncia-eeuu/>

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11702185/04/22/La-gran-renuncia-sigue-imparable-Randstad-dice-que-el-exodo-de-empleados-se-mantiene.html>

Planes individualizados de compensación: aproximación

Compartimos experiencias...

Conclusiones de los Grupos de trabajo (1/2)

- Los planes individualizados van en contra de la equidad interna
- Son necesarios más recursos para poder gestionar planes individualizados
- En Repsol tienen establecidos planes para puestos clave, puestos de sucesión o por conocimientos críticos. En estos casos no es compensable si hay un cambio de puesto
- La mayoría de las empresas ya cuentan con planes de retribución flexible
- Se resalta la importancia de los Managers en el proceso de identificación de las personas
- Bonus específico por retención a corto plazo
- Revisión salarial por méritos
- Seguros colectivos
- Contratación a la carta
- Con profesionales fuera de España en teletrabajo se están estableciendo contratos mercantiles
- Oportunidades de movilidad geográfica por diferentes países por periodos de tiempo
- Teletrabajo a la carta
- Salario emocional
- Retribución asociada a planes de desarrollo en competencias medido por objetivos asociados a alcanzar competencias del nivel superior

Planes individualizados de compensación: aproximación

Compartimos experiencias...

Conclusiones de los Grupos de trabajo (2/2)

- Ribera Salud: plan de acción para atraer y fidelizar profesionales ante la escasez de los mismos en el sector salud en España:
 - Programa Engage: incentivo de fidelización a largo plazo a todos los profesionales que continúen con nosotros en la compañía a finales de año, y otro más elevado si continúan en dos años.
 - Programa ayudamos a encontrar talento: Incentivamos a los profesionales que nos recomiendan a enfermeros y médicos que son contratados y permanecen con nosotros seis meses mínimo.
 - Programa Ribera Summer Experience: captamos talento joven recién graduado para que se vengán a pasar el verano con nosotros y además de ofrecerles una oportunidad laboral y contratarles, les damos la oportunidad de vivir una experiencia inolvidable durante el verano, ellos eligen el centro donde quieren vivirla, el tiempo de estancia, mínimo un mes, y les pagamos los gastos de desplazamiento y estancia.

¡GRACIAS!