



Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar

Kellogg es una de las principales empresas fabricantes de productos derivados de los cereales y goza de una posición de privilegio entre los mejores lugares para trabajar en España. El año pasado dio una vuelta de tuerca a su política de gestión de personas para ofrecer a sus empleados un Plan de Compensación Total Flexible. El objetivo último es la retención del talento mediante la conciliación de las necesidades de sus empleados y los objetivos corporativos.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de CAPITAL HUMANO

Kellogg es una de las principales compañías mundiales de producción de cereales y de fabricación de productos de consumo basados en esta materia prima, como barritas de cereales, waffles, galletas o crackers. Fundada en 1906, cuen-

ta con plantas de producción en 19 países y sus productos se distribuyen en más de 180. En 2008 facturó cerca de 13.000 millones de dólares. Se estableció en España en 1977, alcanzando rápidamente el liderazgo de su sector. Cuenta con una plantilla de 160 personas en las oficinas de Madrid y alrededor de 240 en la planta de producción de Valls, Tarragona.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar.

Fuente: Capital Humano, nº 240, pág. 34, Febrero, 2010.

Resumen: Kellogg es una de las principales empresas fabricantes de productos derivados de los cereales y está considerada uno de los mejores lugares para trabajar en España. El año pasado decidió modificar su política retributiva ofreciendo a sus empleados la posibilidad de acogerse a un nuevo modelo de Compensación Total Flexible. El punto de partida es el compromiso de Kellogg para mantener su posicionamiento como un excelente lugar para trabajar consolidando su capacidad de atraer y retener a los mejores. La forma de conseguirlo, mejorando la eficiencia salarial al tiempo que se moderan los costes. Ahora, los empleados de Kellogg pueden conciliar mejor sus intereses con los de la organización mediante un sistema de compensación ajustado a sus necesidades personales.

Descriptor: Retribución / Compensación Total / Retención del Talento.

En 2009 se situó en el segundo puesto de los mejores lugares para trabajar en la Lista Best Places to Work en la categoría de empresas de 100 a 250 empleados, recibiendo una mención especial en la dimensión de "Orgullo de Pertenencia". También recibió en 2009 el Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna, en la categoría de Marca Interna, que otorga el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

En los últimos meses de 2009 Kellogg optó por ofrecer a sus empleados un nuevo modelo de compensación total y flexible de adscripción voluntaria. Los objetivos que se ha planteado la compañía para implantar un modelo de compensación total, en



Equipo de Recursos Humanos de Kellogg.

palabras de Susana Gómez, directora de RR.HH, “parten del compromiso de Kellogg para mantener su posicionamiento como un excelente lugar para trabajar consolidando su capacidad de atraer y retener a los mejores. Estamos convencidos de que en un entorno difícil como el actual hacer las cosas de otra manera es una ventaja competitiva en el mercado”. Susana Gómez también explica que “para incrementar la retribución neta no siempre se necesita pagar más, sino pagar mejor, para ello tenemos que disponer de una valoración económica individualizada de la inversión que hace la compañía en cada empleado”.

El nuevo modelo se ha diseñado con el apoyo de Compensa Capital Humano, consultora especializada en el diseño, implantación y comunicación de sistema de compensación total. Su presidente y consejero delegado, Carlos Delgado, considera que en el contexto actual en el que se detectan ciertos desajustes entre la oferta y la demanda, se deben controlar los costes salariales y se ha producido un cambio de valores en las nuevas generaciones. Por tanto, hay que mejorar la eficiencia salarial moderando los

costes. Es decir, no pagar más, sino pagar mejor. Apostar por los mejores profesionales y ofrecerles las mejores condiciones para conciliar sus intereses con los de la organización. “Son ellos los que con sus conocimientos, habilidades y predisposición consiguen los mejores resultados”, puntualiza.

De hecho, los datos demuestran que existe una relación directa entre el compromiso y los resultados. Según un estudio realizado a 5.500 empleados por Penna en 2009 solo el 6 por ciento de los profesionales está altamente comprometido con la empresa, el 20 por ciento está comprometido, el 60 por ciento lo está “a medias” y el 14 por ciento no está comprometido. ¿Cuáles son los factores que influyen en la atracción, retención y compromiso? Según Carlos Delgado, “la retribución es un factor importante en la

Hay que mejorar la eficiencia salarial moderando los costes. Apostar por los mejores profesionales y ofrecerles las mejores condiciones para conciliar sus intereses con los de la organización

El Plan de Compensación Flexible es un sistema que permite a cada profesional diseñar la composición de su paquete retributivo para adecuarlo a sus necesidades personales, incrementando así su disponibilidad neta

atracción y retención del talento, pero no es la principal motivación ni la causa primordial de rotación no deseada". Se pueden distinguir diversos factores que inciden en la atracción, la retención y el compromiso. Según la investigación "Company Drivers in Eurpes" (Towers Perrin 2004) se pueden indicar los siguientes:

- Entre los factores de atracción se encuentra la conciliación personal y profesional, el reconocimiento del trabajo, la oportunidad de desarrollo profesional, el trabajo desafiante, un salario base competitivo, oportunidades de aprendizaje y el nivel de autonomía en el trabajo.
- Entre los factores de retención están: mandos que inspiren entusiasmo, oportunidades de desarrollo profesional, que la empresa tenga buena reputación como em-

pleador, determinación justa de los salarios y autonomía en la toma de decisiones.

- Los factores que influyen en el compromiso son: interés sincero por el empleado, oportunidades de aprendizaje, que los mandos comulguen con los valores, un trabajo desafiante, autoridad en la toma de decisiones y que la empresa tenga buena reputación como empleador.

Según Carlos Delgado, "existe una necesidad de mejorar la eficacia retributiva. No siempre es cuestión de pagar más, sino de pagar mejor. Los modelos clásicos presentan ineficiencias: son generalistas e impersonales, presentan una visión fragmentada, suponen una falta de participación y una desvinculación de la productividad". Y define la compensación total como "todo aquello que un empleado, o candidato a serlo, percibe como contraprestación a su decisión de trabajar en una organización".

Un paso más allá lo da el Plan de Compensación Flexible, que es un sistema que permite a cada profesional diseñar la composición de su paquete retributivo para adecuarlo a sus necesidades personales, de forma completamente voluntaria, destinando una parte de su retribución dineraria a la contratación de ciertos productos con beneficios fiscales y económicos, incrementando así su disponibilidad neta.

EL MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL DE KELLOGG

El nuevo Modelo de Compensación Total de Kellogg se basa en los siguientes principios:

- Es un modelo por el que, además de una retribución dineraria, pone a disposición de los empleados un amplio abanico de beneficios sociales y una serie de elementos intangibles, como la conciliación, el bienestar, el desarrollo, el reconocimiento y la cultura de la compañía.
- Pago en base al rendimiento, "pay for performance", premiando y diferenciando en función de la contribución individual.
- Equidad interna, teniendo en cuenta las responsabilidades de cada puesto de trabajo y la adecuación de cada persona al mismo (conocimientos, habilidades y experiencia).





PSICOSOFT

Hacia la **Consultoría del Futuro**





Susana Gómez, directora de RR.HH.

- Competitividad externa, para asegurar que la compensación es competitiva dentro del sector de gran consumo.
- Vinculación a resultados de la organización, consiguiendo una estructura de costes estable y sostenible en el tiempo.

El modelo está compuesto por tres elementos complementarios entre sí: Cornflex, K'Success y K'Experiences.

1. Cornflex: Kellogg ofrece un salario fijo anual junto a un amplio paquete de beneficios sociales de los cuales unos son corporativos de carácter no modificable (ej: seguro de vida, plan de pensiones, etc.) y otros flexibles (ej: tickets restaurant, tickets guardería, etc.).

a. K'Base. El salario fijo anual que se revisa anualmente en función de los

datos de referencia de mercado y del rendimiento del empleado

b. K'Ares For You. El objetivo del amplio paquete de beneficios sociales es, por un lado, proporcionar una cobertura básica por parte de Kellogg y responder individualmente a las necesidades personales y familiares. La oferta de beneficios será revisada periódicamente y adaptada a las tendencias del mercado y a la normativa vigente. Existen dos tipos de beneficios sociales:

- Beneficios Corporativos, no sustituibles por otro beneficio social o por retribución en metálico, cuyo coste anual es asumido total o parcialmente por Kellogg.
- Beneficios Flexibles, de carácter voluntario, cuyo coste será asumido mediante la sustitución de una parte de la retribución dineraria por los productos incluidos en el menú.

2. K'Success: Incluye todos aquellos elementos de retribución variable (a corto y largo plazo) condicionados al rendimiento del colaborador y al de la compañía en su conjunto.

3. K'Experiences: El modelo se complementa con una serie de elementos intangibles exclusivos de Kellogg que se agrupan en cinco bloques.

a. Smacks Life. Que apoya la conciliación de la vida profesional y personal a través de la flexibilidad horaria, el apoyo a la persona y la familia, formación para saber gestionar el tiempo mejor y evitar el estrés, etc.

b. Feeling Great. Que comprende el conjunto de actividades diseñadas para fomentar hábitos saludables entre sus empleados como asistencia médica en las oficinas, fisioterapeuta, desayuno saludable en las oficinas, formación nutricional, apoyo al deporte.

c. K'Talent. Programa que recoge un conjunto de herramientas destinadas al desarrollo profesional de los empleados tales como acciones formativas, secondments, coaching, proyectos cross-funcionales.

d. K'Recognition. Que premia las contribuciones extraordinarias y el alineamiento de los empleados con los valores de la compañía.

e. K'Culture. Que impulsa un entorno abierto, comunicativo, transparente y de trabajo en equipo.

El nuevo modelo pretende avanzar hacia el concepto de compensación total mediante la puesta en valor de las contraprestaciones para los empleados ("muchas veces recibían compensaciones que tenían un coste para la empresa que no se apreciaba porque no habíamos sido capaces de comunicarlo"), adaptado a las necesidades de cada uno y favoreciendo la optimización fiscal.

"Para una compañía como Kellogg, su equipo humano así como los futuros profesionales que formarán parte de la misma, son un activo importantísimo a cuidar ya que consideramos que dan mucho más de ocho horas de trabajo al día, dan ilusión, esfuerzo, ideas, imaginación y es por ello por lo que tienen que recibir mucho más que un sueldo", asegura Susana Gómez.

Los modelos de Compensación Total son eficaces cuando se cuantifican, se valoran y, sobre todo, se comunican. Solo así se puede obtener una alta tasa de retorno para la organización. Por tanto, una de las claves de la puesta en marcha el nuevo modelo retributivo ha sido la comunicación del mismo. Para lograrlo se han utilizado varias herramientas y se ha procedido a realizar diversas acciones encadenadas. En primer lugar se editó un folleto de Compensación Total, en el que explicaba sintéticamente el nuevo modelo aprovechando para ligarlo a la imagen y los valores de la compañía. También se celebraron reuniones de comunicación a los empleados y Workshops con grupos más reducidos en los que se entraba en más detalle de cada una de las nuevas propuestas.

También se ha puesto a disposición de los empleados un Portal de Administrador y un simulador online en el que se puede comprobar el impacto fiscal y monetario de las diversas posibilidades que la compañía pone a disposición de su plantilla. Existe una línea directa para resolver dudas sobre la gestión de los beneficios y resolución de dudas que atiende directamente Compensa Capital

"Para pagar mejor tenemos que disponer de una valoración económica individualizada de la inversión que hace la compañía en cada empleado",

Susana Gómez, (DRH de Kellogg)

Humano, entidad encargada de gestionar el nuevo modelo.

RESULTADOS Y PERSPECTIVAS

Un balance de urgencia permite observar el futuro con optimismo a los responsables de implantar el nuevo modelo. En los dos primeros meses de implantación se habían adherido al mismo 81 empleados de más de 130 a los que se les ha ofrecido en una primera etapa. Los beneficios a los que se habían acogido los empleados a finales de 2009 les habían permitido incrementar su disponibilidad económica en 45.663 euros, más de 500 euros por persona. Para lograr este incremento económico sin acogerse al impacto fiscal de las medidas que recoge el nuevo modelo la compañía habría que tenido que incrementar la masa salarial en 73.391 euros.



El alcance de los beneficios económicos y fiscales a los que se puede llegar está limitado al 30 por ciento de la retribución total, según se recoge en el Estatuto de los Trabajadores. Susana Gómez recalca que “el nuevo sistema nos permite pagar mejor sin tener que poner más dinero y sin aumentar la carga administrativa, que asume la consultora”. Asimismo se muestra “muy satisfecha” de los resultados obtenidos hasta el momento que, según indica, “han superado nuestras expectativas”.

Este Modelo de Compensación Total Flexible se ha puesto en marcha en España. Otros países donde está implantada la multinacional siguen otros modelos, siempre ligados a las diversas prácticas de Recursos Humanos que se sigan.

Por su parte, Carlos Delgado puntualiza que “el éxito o fracaso de un cambio de modelo de compensación tradicional a uno flexible está en la cultura de la organización

y en la credibilidad y confianza que sea capaz de transmitir”. También considera que en una situación de crisis como la actual optimizar el sistema retributivo es importante por la capacidad de retener y retribuir mejor a los mejores sin incurrir en un incremento de la masa salarial, sin embargo “es un error pensar que esto solo se puede llevar a cabo en momentos de crisis y en grandes empresas. Hoy el 25 por ciento de empresas medianas y grandes cuenta con un sistema igual o similar. Es un sistema que a partir de 25 empleados ya permite ofrecer alternativas interesantes y puede ser rentable”.

El alcance de los beneficios económicos y fiscales a los que se puede llegar está limitado al 30 por ciento de la retribución total, según se recoge en el Estatuto de los Trabajadores. Susana Gómez recalca especialmente que “el nuevo sistema nos permite pagar mejor sin tener que poner más dinero y sin aumentar la carga administrativa, que asume la consultora”. Asimismo se muestra “muy satisfecha” de los resultados obtenidos hasta el momento que, según indica, “han superado nuestras expectativas”.

Este Modelo de Compensación Total Flexible se ha puesto en marcha en España. Otros países, donde está implantada la multinacional siguen otros modelos, siempre ligados a las diversas prácticas de Recursos Humanos que se sigan.

Por su parte, Carlos Delgado puntualiza que “el éxito o fracaso de un cambio de modelo de compensación tradicional a uno flexible está en la cultura de la organización y en la credibilidad y confianza que sea capaz de transmitir”. También considera que en una situación de crisis severa como la actual, optimizar el sistema retributivo es muy importante por la capacidad de retener y retribuir mejor a los mejores, sin incurrir en un incremento de la masa salarial”. Sin embargo, considera que “es un error pensar que esto solo se puede llevar a cabo en momentos de crisis económica y en las grandes organizaciones. Hoy el 25 por ciento de empresas medianas y grandes cuenta con un sistema igual o similar. Es un sistema que a partir de 25 empleados ya permite ofrecer alternativas interesantes y puede ser rentable”. ▲

PAGAR MEJOR O PERDER TALENTO, ESE ES EL DILEMA

En 2003 Carlos Delgado, Presidente y Consejero Delegado de Compensa Capital Humano, publicó “La Caja de Herramientas” (Ed. Urano). El libro cuenta la historia de cuatro amigos, antiguos compañeros de estudios en una prestigiosa escuela de negocios, que pasan una larga noche juntos rememorando los viejos tiempos y haciendo un repaso de sus primeros años. Cada uno de ellos personaliza algunas situaciones en las que cualquiera de nosotros podríamos estar en la actualidad o en las que podríamos habernos visto abocados de no haber tomado determinadas decisiones a lo largo de nuestra carrera.

El libro intentaba dar unas sencillas pistas para conocer si estábamos “cuadrando” nuestro balance de contribución y de compensación. Su contenido trataba de responder a preguntas como: ¿Es posible mantener los sistemas salariales del pasado? ¿Qué ha de contemplar la retribución para satisfacer las necesidades de empresas y profesionales? ¿Podemos seguir utilizando modelos generalistas sin premiar la contribución real de cada persona?

Seis años después, Delgado retoma el tema con “Los tres duendes” (RBA, 2009). Se trata de una pequeña fábula que nos da las claves para que reflexionemos en qué situación profesional nos encontramos y evaluemos la conveniencia o no de un cambio profesional y personal a través del necesario equilibrio entre la retribución que te ofrece la empresa, junto con otros factores no tangibles que no se acostumbran a tener en cuenta, y nuestra contribución real a en nuestro puesto de trabajo. El protagonista se encuentra casualmente en el bosque con tres duendes, Percibo, Aporto y Compensa, que van dando las pautas para valorar cuál de las ofertas de trabajo que tiene es realmente la más conveniente para él, aportando muchos más elementos de juicio que la mera retribución económica como son nuestra valía profesional, nuestros valores y nuestros deseos de futuro.

En esta ocasión la pregunta que subyace es: ¿No iría siendo hora de coger las riendas de tu carrera profesional para gestionarla de forma activa, de acuerdo con tus expectativas, posibilidades y valores personales y profesionales? Y la conclusión, en palabras de Carlos Delgado, evidente: “Hay que optar entre pagar mejor o arriesgarse a perder talento”.

Cabalga la ola...



Desarrollo Directivo - Fuerza de ventas - Atención al cliente



Comunicación Objetiva®

Consultoría y formación para la mejora del rendimiento humano

Formación orientada a resultados para
facilitar el retorno de su inversión

www.comunicacionobjetiva.com
objetiva@comunicacionobjetiva.com
Tel. **93 292 23 75**

Formamos bajo paradigmas de rendimiento



Coaching Operativo®

Centro de formación, certificación y contratación de coaches

Un modelo estructurado para formar
eficazmente en Coaching a sus directivos

www.coachingoperativo.com
operativo@coachingoperativo.com
Tel. **93 238 50 12**

Pioneros del Coaching en España (desde 1.997)

**Solicítenos el PDF con información sobre nuestros programas
innovadores, ventajas diferenciales y referencias**