

SUSANA GÓMEZ,

Directora de RR.HH. de Kellogg España y Portugal:

“Con nuestro modelo de compensación total integramos y damos perspectiva a beneficios que ya teníamos implantados”

Kellogg lleva tiempo desarrollando una intensa actividad para posicionar su marca como empleador con una imagen que ya es claramente reconocible en el mercado laboral. El colofón a esta estrategia de employer branding ha sido la aplicación de un modelo de compensación total tan valioso como el plan de comunicación interna desplegada para que ha acompañado su implementación.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

Fotografías: Kellogg España, 2010.

Acompañar la evolución y el crecimiento corporativos con una visión innovadora que, a la vez, está inspirada en los propios orígenes fundacionales de la compañía es, sin duda, la clave sobre la que se construye el éxito de Kellogg y el reconocimiento de la solidez de su marca. Una de las frases favoritas de su fundador era “invertiré mi dinero en las personas” y, como reconoce Susana Gómez, Directora de RR.HH. de la compañía en España, “esta sensibilidad es parte de nues-

tra historia”, una historia que se respeta y se preserva porque sobre ella se ha construido el hoy de Kellogg y se labra su mañana.

En el marco de esta su estrategia de creación de marca interna, conocida como “People, Passion, Pride”, la compañía ha estrenado este 2010 con la puesta en marcha de un modelo de compensación total innovador no tanto por el fondo, pues como reconoce Susana, ha ordenado y puesto en valor beneficios ya existentes, como por la forma, ya que ha exigido el despliegue de un plan de



Susana Gómez, Directora de RR.HH. de Kellogg.

COMUNICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING

Junto a la estrategia de comunicación interna Kellogg maneja de manera estratégica su plan de comunicación externa como parte de su despliegue de employer branding. *“Para nosotros -explica Susana- el employer branding tiene dos patas: la de fidelizar a mis empleados poniendo en valor lo que les aportamos (comunicación interna) y la de atraer nuevos profesionales (comunicación externa)”*.

Frente a quienes piensan en lo innecesario de esta inversión en momentos de crisis, la Directora de RR.HH. de Kellogg Iberia se muestra convencida del valor de su apuesta por la marca como empleador: *“La reputación de una compañía, como la de un individuo, se construye cada día y se destruye en día. No hace falta parar un año, con tres días tienes bastante para cargarte todo el trabajo realizado durante años. Por eso para mí lo ineficiente es parar, porque cuando luego te pongas es como si empezaras de cero, es como si hubieras tirado a la basura todo lo que hiciste los diez años anteriores, porque lo que has hecho es dejar de estar en el mercado. Soy más partidaria de decir que si es un tema de inversión económica, es mejor buscar otras maneras, priorizar, pensar, innovar, pero nunca desaparecer. Incluso diría que más que una cuestión de dinero esta inversión es una cuestión de actitud, tanto de la compañía como de los equipos de comunicación y de los de RR.HH.”*

Detrás del nuevo modelo de compensación ha habido un trabajo de CI muy intenso que nos ha permitido poner en valor beneficios y políticas ya existentes al mostrar la relación que existe entre ellas)

comunicación muy creativo, en la línea de una auténtica campaña de marketing interno.

⊙BS: *Durante 2009 habéis desplegado un programa de compensación, en línea con vuestro lema “People, Passion, Pride”, que entiende la retribución como una suma de distintos inputs, no necesariamente económicos. Ubícanos, por favor, en ella.*

S.G.: El modelo de compensación que acabamos de estrenar es quizá lo más relevante que hemos aportado desde RR.HH. en el pasado año. Es muy holístico e integrador, porque integra al mismo tiempo prácticas que a lo mejor en otras compañías se ubican en otro ámbito que no es el de estrictamente compensación. Lo que hemos hecho es analizar en un sentido amplio qué es lo que recibe una persona por venir a trabajar. En ella

hay elementos más tangibles, otros menos tangibles, unos más cuantitativos y otros más cualitativos.

⊙BS: *¿Habéis partido de algún tipo de estudio previo para saber por dónde podrían ir las inquietudes de los empleados en ese sentido?*

S.G.: Anteriormente ya habíamos creado muchos pequeños programas, que existían desde hacía tiempo en la compañía pero de un modo fragmentado. Con este programa lo que nosotros hemos hecho ha sido sobre todo integrar todas ellas y ponerlas juntas para que se vean desde una perspectiva más integral. Detrás de ello ha habido un trabajo de comunicación interna muy intenso que nos ha permitido poner en valor beneficios y políticas ya existentes al mostrar la relación que existe entre ellas. Esto es lo que creo que quizá ha sido el logro más importante que hemos conseguido con el nuevo modelo, integrar para dar valor y para dar perspectiva.

Y también hemos conseguido instaurar un sistema a la carta para los beneficios sociales, flexibilizando así la configuración del paquete retributivo. Esta es para nosotros la otra gran innovación del modelo.

Hemos agrupado todos los elementos que forman parte de la compensación en tres grandes ámbitos:

■ **“Cornflex”** incluye toda la parte de salario fijo y de beneficios que se percibe simplemente por venir a trabajar a Kellogg y desempeñar el puesto de trabajo por el que se ha sido contratado. Algunos de los beneficios son corporativos y de carácter no modificable (seguro de vida, plan de pensiones, seguro médico empleado/cónyuge/hijos), y otros flexibles (vale de comida, alquiler de vivienda, ordenadores, guardería, compra de días de vacaciones y formación);

■ **“K'Success”** viene a reflejar toda aquella compensación variable (a corto y largo plazo) que se obtiene por desempeñar de una manera exitosa y extraordinaria el puesto

SU MOTIVACIÓN, NUESTRA AMBICIÓN

SODEXO LE OFRECE ÓPTIMAS SOLUCIONES DE INCENTIVOS Y FIDELIZACIÓN CON LA MÁXIMA RENTABILIDAD

de trabajo y también de acuerdo con el rendimiento de la compañía. Contempla tres grandes ámbitos: un plan anual de bono que tienen todos los empleados, los incentivos de ventas y un programa de retribución a medio plazo basado en *stock options* (para niveles directivos)

■ “K-Experiences”, que intenta crear una experiencia diferente que se vive como empleado de la compañía. Es una especie de marco de referencia que contribuye a crear una cultura de trabajo propia, que también se percibe y que pocas veces se valora como un elemento de compensación. Se compone de una serie de elementos intangibles exclusivos de Kellogg que se agrupan en cinco bloques: nuestros programas Smacks Life, Feeling Great, K’Talent, K’Recognition y K’Culture.

La realidad es que muchos de los elementos determinantes en la atracción y la retención de profesionales no son tantos elementos relacionados directamente con el salario sino que tienen más que ver con esa cultura de la compañía, con cuál es el ambiente de trabajo, con qué posibilidades de desarrollo profesional ofrece, con cómo me trata mi jefe, etc. Todas ellas son cosas muy pequeñas, muy sutiles, muy intangibles, pero son las que en realidad hacen que te apetezca o no venir a trabajar. Por eso es en lo que nosotros invertimos más, porque queremos tener la cultura que como compañía a nivel mundial queremos tener, y queremos que la experiencia de trabajar aquí sea de una manera muy concreta. A unos les gustará y a otros no, pero nosotros invertimos para crear un entorno en el que la gente es más eficaz trabajando.

La mayor parte de nuestras acciones pertenecen a la Fundación Kellogg’s y eso hace que concibamos una manera muy concreta de hacer negocios, diferente a lo mejor de otras compañías con orígenes distintos. El nuestro habla de una empresa tradicional, creada por un fundador que da mucha importan-

REGALOS A MEDIDA *Premium*

Un servicio innovador y original que le **garantiza el 100% de satisfacción de sus acciones de incentivos y fidelización**. Una plataforma on-line personalizada para su empresa, con la que podrá ahorrar hasta un 80% en costes de implantación y cero preocupaciones en la gestión.

Con acciones a distribuidores, comerciales y empleados, alcanzarán sus objetivos garantizándoles su recompensa y por tanto, incrementar sus resultados.

Con acciones a clientes, conseguirá incrementar su satisfacción y compromiso y por tanto, tener clientes más rentables.

**Regalos a Medida Premium.
Garantía de satisfacción.**



Más información
902 62 72 91
www.regalosamedida.es

sodexo
Hacer de cada día un día mejor



La realidad es que muchos de los elementos determinantes en la atracción y la retención de profesionales no están relacionados directamente con el salario sino que tienen más que ver con la cultura de la compañía)

cia a las personas, con una manera particular de concebir las relaciones entre los individuos. Esta es nuestra realidad y siempre ha sido así y por eso, culturalmente hablando, nos cuesta mucho pensar y actuar de otra manera porque llevamos muchos años haciéndolo así.

⊙BS: ¿Tenéis alguna directriz para establecer la correlación entre todos estos esfuerzos –de hecho, sois especialmente activos en políticas de RR.HH.- y los resultados del negocio o es algo que se ve como natural?

S.G.: Aquí no hablamos de medir el retorno de la inversión de RR.HH. En mi departamento tenemos una directriz clara que es, a la vez, una de las piezas básicas de nuestra estrategia como compañía, que es tener un perfecto lugar para trabajar. Para ilustrarlo mejor comentaré las cinco áreas mencionadas antes sobre las que trabajamos la experiencia de trabajar en Kellogg:

■ Uno es “SmacksLife”, que aglutina todas aquellas experiencias que están orientadas a la conciliación y que, por tanto, incluyen desde el horario flexible hasta la formación en gestión del tiempo y gestión del estrés (pensamos que para conciliar no sólo hay que disponer de las medidas sino también hay que tener, a nivel individual, las habilidades y la capacidad para manejarnos con ellas).

■ Tenemos otro programa que se llama “Feeling Great”, con el que queremos realizar nuestro objetivo de potenciar hábitos saludables en los empleados. Se trata de algo que está muy relacionado con el tipo de negocio que somos: una compañía cuya finalidad es dar una comida que al mismo tiempo es divertida y saludable así es que, en paralelo, entendemos que si esa es nuestra posición en el mercado internamente tenemos que ser coherentes con ella. Por eso hemos desarrollado la “semana de la nutrición” para que todos los empleados tengan un conocimiento mínimo de qué hábitos alimentarios son buenos, también proporcionamos desayuno gratuito a todos los empleados con leche, fruta y cereales, y financiamos también actividades deportivas porque tener hábitos saludables es comer bien y hacer ejercicio.

■ Un tercer ámbito de esta experiencia Kellogg’s se localiza en todas las políticas que tenemos para desarrollar el talento dentro de la compañía y que llamamos “K’Talent”. Al final, cuando un empleado recibe una formación o cualquier tipo de

experiencia que le hace crecer, tanto a nivel profesional como personal, todo eso hay que valorarlo como una aportación más de la empresa en la que se trabaja, porque es algo que se queda cada uno y que, digámoslo así, “se lo lleva puesto”.

■ También contamos con programas de reconocimiento, como el “K’Recognition”, que no están relacionados directamente con la consecución de objetivos sino con el tener un comportamiento alineado con los valores corporativos.

■ Y finalmente, con el programa “K’Culture” impulsamos un entorno abierto, comunicativo, transparente y de trabajo en equipo.

⊕BS: *¿En qué sentido se han flexibilizado los beneficios sociales?*

S.G.: Hemos seguido manteniendo como corporativos los beneficios que están muy relacionados con la protección social del individuo: el seguro de vida, el plan de pensiones, el seguro médico... todos los empleados de la compañía disfrutan de ellos independientemente de la posición que ocupen. Por ejemplo, el plan de pensiones está generalizado en toda la plantilla y la compañía aporta el doble de la aportación que hace el empleado; el 100 por cien del seguro médico se paga también a todos los empleados y nos hacemos cargo del 60 por ciento para el cónyuge y los hijos, y también se prevé un seguro de vida..

También hemos previsto que cada empleado pueda destinar una cantidad de su salario a una serie de beneficios flexibles como el vale de comida, el alquiler de la vivienda, la compra de ordenadores, la guardería, días de vacaciones o incluso formación. Contratando todos estos servicios a través de la empresa conseguimos unas economías de escala interesantes que se suman a los beneficios fiscales que favorecen al trabajador. Con todo logramos que, sin incurrir en mayores costes laborales, el ingreso neto aumente en un momento de crisis económica, que a no-

sotros nos ha supuesto sólo una pequeña inversión en una herramienta on line que nos permite canalizar todas las operaciones. A través de un simulador podemos hacer multitud de combinaciones, elegir y ver cómo quedaría nuestra nómina así como los beneficios obtendríamos.

Todos estos beneficios flexibles por los que se puede optar han sido elegidos pensando en que, de alguna manera, pueden interesar a nuestros empleados por su edad y por el momento vital en el que se encuentran.

⊕BS: *Kellogg es una compañía especialmente activa en comunicación, de employer branding, de motivación y de atracción de talento. ¿Cómo se ha comunicado este proyecto?*

S.G.: El programa se comunicó a toda la plantilla a finales de 2009 y ya todo el mundo ha hecho su selección. De hecho, ha empezado a ser efectivo el 1 de enero. Lo primero que hicimos fue presentárselo a todos los empleados en nuestra reunión trimestral de septiembre-octubre, y luego convocamos sesiones con grupos de empleados pequeños (15 ó 20 personas) en las que el diálogo fuera fluido y con el objetivo de explicar el sistema, presentar el simulador y dar la oportunidad de que la gente pudiese preguntar dudas concretas sobre sus casos concretos. Esta iniciativa permitió que la gente “tocase” de verdad el producto y viera como le podría beneficiar en su caso concreto.

Desde el punto de vista de materiales de comunicación, diseñamos un folleto muy creativo con distintas solapas que mostraban cada grupo de beneficios, y diseñamos también mensajes específicos para el soporte online, que permitieran la visibilidad completa de los cálculos, de las ventajas, etc. No es lo mismo decir que “me pagan el seguro médico” a verlo reflejado en un papel junto con otros beneficios. Cuando se pone en valor de euros todo lo que se está recibiendo se tiene una visión diferente de la compensación, y no sólo de los conceptos sino también del valor que tiene cada uno de ellos.)



Todos estos beneficios flexibles han sido elegidos pensando en que, de alguna manera, pueden interesar a nuestros empleados por su edad y por el momento vital en el que se encuentran)