

Josep Capell, CEO de Ceinsa

“La empresa que quiera premiar la fidelidad de un empleado solo con un salario, lo tiene difícil para competir”

Mónica Maldonado

Ceinsa es una consultora especializada en la gestión estratégica y operativa de recursos humanos en las áreas de Organización, Compensación y Talento. La firma elabora desde 1994 el mayor estudio a nivel nacional, el Informe Ceinsa de Remuneraciones España, lo que la ha posicionado como una referencia en el sector de la consultoría de recursos humanos.

En los últimos años, el trabajo realizado en el desarrollo de proyectos junto a grandes organizaciones representa un valor añadido para la mejora de la gestión de personas. Este año cumple su 30 aniversario, y Josep Capell, CEO de la empresa, analiza el contexto de los Recursos Humanos junto a *Capital*.

La Directiva de Transparencia Retributiva busca combatir la brecha salarial de género en las políticas salariales de las organizaciones. ¿Cómo están afrontando las empresas la puesta en marcha de esta normativa? ¿Cómo pueden ayudar a las empresas a implantarlo?

Tenemos que ser conscientes de que somos un país de pymes y empresas familiares y, en este sentido, percibo que hay dos corrientes. La primera es el grupo de empresas que solo van a cumplir la ley y el expediente, como pasa siempre, y la segunda es la gran cantidad de compañías que están aprovechando para profesionalizar su modelo retributivo, que era una asignatura pendiente.

La Directiva de Transparencia Retributiva está permitiendo analizar bien su equidad, ver su comparativa de mercado, implantar políticas de incrementos avanzadas, revisar su modelo de incentivos, etc. Muchas compañías no eran conscientes de que tenían problemas de brecha de género y han visto la oportunidad de ponerse al día.



“**Nuestra solución On People brinda solidez, escalabilidad e integración de las políticas de Recursos Humanos**”

A muchas empresas les ‘asusta’ tener que publicar las bandas salariales y que todo el mundo las pueda saber. Culturalmente tenemos que dar un pasito más, pero estamos en el camino. En Ceinsa podemos ayudar diseñando todo el modelo, desde analizar y valorar los puestos a diseñar la estructura salarial, con su estrategia y grupos retributivos. Y, a partir de ahí, todo lo que va detrás, como los incrementos de salario, la revisión de los modelos, el acompañamiento en la implantación, etc.

La formación es uno de los factores clave para que las organizaciones sean competitivas. ¿Cómo deben éstas impulsar las actividades formativas para sus empleados?

Durante mucho tiempo, las empresas pusimos en duda si la inversión en formación realmente tenía un retorno en términos de indicadores clave de rendimiento (KPIs), muchos de ellos, difíciles de medir. Tenemos que diferenciar lo que es una gestión de la formación basada en incorporar conocimientos técnicos y otra formación más centrada en soft skills, habilidades ‘blandas’ como la empatía, la comunicación persuasiva, la inteligencia emocional, la resiliencia, etc.

A través de nuestro sistema, detectamos aquellas personas cuyo talento debemos potenciar haciendo unos buenos planes de carrera y ayudar que ayuden a desarrollar su motivación. Los planes de carrera son una herramienta básica hoy en día. Los trabajadores antes tenían paciencia y podía aguantar cuatro o cinco años en el mismo puesto, pero, hoy en día, si los jóvenes no tienen claro que en uno o dos años van a lograr una promoción, pierden la ilusión y buscan marcharse a otra organización.

La principal tendencia ahora es lo que llamamos ‘blended’, fórmulas mixtas

de formación presencial y formación digital, que han crecido muchos estos últimos años. Creo que la formación digital al 100% no tiene sentido, porque la proximidad aporta reflexión conjunta, profundidad en el aprendizaje y sobre todo ajustar la forma de impartir los contenidos in-situ, según la audiencia y sus intereses; mientras que la formación presencia 100% limita mucho la posibilidad de formar a todo el mundo. En este punto, también es conveniente destacar que la formación presencial es también una parte de la 'sociabilización' de la gente y este es un aspecto muy valorado post-pandemia.

La fuga de talento es un grave problema en las empresas. En su opinión, ¿en qué cree que se está fallando? ¿Qué iniciativas se deberían poner en marcha?

Pienso que en este asunto hay más 'ruido' que realidad. No somos un país en el que la gente cambie de trabajo constantemente. Es verdad que tenemos cierta fuga de talento, porque los jóvenes quieren salir a trabajar al extranjero y vivir otras experiencias. Se habla mucho de ello, pero los índices de rotación en determinadas posiciones son mucho menos elevadas que en determinados países.

Las empresas, indiscutiblemente, tienen que diseñar propuestas de valor interesantes para que la gente ya no solo quiera trabajar, si no que, cuando trabajen, estén motivados y, por tanto, sean efectivos y quieran serlo porque están involucrados, y eso los anime a quedarse. Buscar el equilibrio es fundamental. La empresa que quiera retribuir a un empleado solo con un salario lo tiene difícil para competir. Debe diversificar, conseguir que las personas se encuentren satisfechas y reconocidas, que estén acompañados. Hay que ser transparentes, reforzar el trabajo en equipo más que el individual, etc.

¿Qué es on people?

on people es una solución global y vertical de gestión de RRHH, fruto de 30 años de experiencia en el diseño, desarrollo e implantación de proyectos estratégicos en las áreas de organización, compensación y talento. Es un software que brinda solidez, escalabilidad e integración de las políticas de Recursos Humanos.

¿Cuáles son sus principales funcionalidades?

En el área de organización, por un lado, permite a las empresas tener toda la información de sus trabajadores, sus coor-





denadas organizativas y sus puestos de trabajo. Además, proporciona una descripción y valoración de los puestos de trabajo, así como un inventario de herramientas, materiales, competencias, certificaciones y conocimientos y emite reportes personalizados de acuerdo con las necesidades de la compañía.

En el plano de la compensación, on people facilita la gestión de estructuras salariales, auditoría de la política de compensación y análisis de la brecha salarial, las estrategias de retribución variable e incentivos y la política de incrementos salariales. Y, por último, en relación con el talento, la plataforma proporciona la gestión de las evaluaciones (desempeño, competencias, por objetivos...), la fidelización e identificación (mapa del talento y riesgo de fuga) y la detección de necesidades en el plano formativo, así como la planificación y gestión de actividades formativas.

¿Cuáles serían los principales valores de esta herramienta para los clientes?

La ventaja que tiene nuestra plataforma y la que ofrece Ceinsa es que somos una solución vertical. Hay muy buenas plataformas en el mercado y muy buenas consultoras, pero no es habitual alguien que aglutine en un mismo concepto tanto la consultoría estratégica de diseño de los modelos como la herramienta de gestión para mantenerlos y para hacerlos evolucionar.

“

Si los profesionales jóvenes no tienen claro que en uno o dos años van a lograr una promoción, pierden la ilusión y se marchan”

Tenemos el banco salarial más importante de España con datos desde hace 30 años, tenemos el software que, hoy por hoy, es la referencia a nivel nacional en compensación, y hemos desarrollado mucho el talento ligado a esta materia.

Otro de los grandes beneficios para nuestros clientes es cómo los acompañamos durante la implantación. Cuando hay cualquier incidencia -por ejemplo, en un modelo de retribución variable-, el cliente habla directamente con el consultor que ha implantado la herramienta, que le puede decir si ese modelo está bien diseñado, si se puede mejorar, si se puede parametrizar... Todo ello, con

nuestro compromiso, independencia y mucho expertise.

¿Qué próximos retos tiene la compañía?

A nivel nacional, ahora mismo tenemos sede en Barcelona, Valencia, Madrid y Bilbao. Uno de los objetivos a corto plazo es potenciar mucho la oficina de Madrid, y, por eso, hemos incorporado nuevos perfiles. En nuestra proyección internacional, hemos abierto una oficina en Portugal de la mano de Seresco. El siguiente paso en nuestra estrategia de crecimiento sería expandirnos a América (México, Chile, Colombia, etc.), estamos buscando distribuidores del software en varios países.

¿Qué valoración hace de estos 30 años?

Estoy muy orgulloso de dónde hemos llegado. No es fácil, en consultoría, tener 30 años de historia detrás. La semilla de nuestro fundador Manuel Osorio estuvo ligada a ayudar a las empresas en su política de compensación, con información objetiva y tecnología. Fue una gran visión y aún tiene mucho sentido, como se ve por las tendencias en la legislación. Llevamos 30 años contribuyendo a la equidad, la competitividad y el talento en las empresas. Y lo bueno y lo bonito es que el futuro se ve muy positivo, con muchas posibilidades y muy interesantes. Solo puedo añadir que yo continuo divirtiéndome y creciendo, aunque todo eso conlleva mucho trabajo. ♦