



## La gestió del talent a l'empresa pime: atracció i fidelització

@cambrabcn  
#campuscambra

Amb el patrocini de:



campuscambra\_Alumni



# La gestió del talent a l'empresa PIME: atracció i fidelització

---



Ponent: Eduard Legazpi. Soci Director d'Arza & Legazpi. Anteriorment treballà com a Gerent a HayGroup, consultoria en RR.HH., com a Responsable de RR.HH. al sector assegurador, i com a Director d'una PiMe industrial. Docent de sistemes de Retribució Variable i del Postgrau en RR.LL. a la Cambra de Comerç de Barcelona, i professor en programes màster de RR.HH. a EADA i CEF-UDIMA, i MBA a La Salle.

Amb el patrocini de:



# La gestió del talent a l'empresa PIME: atracció i fidelització

---



L'atracció i la fidelització del talent especialitzat és un dels reptes als quals s'enfronten les petites i mitjanes empreses. Parteixen amb desavantatge, respecte les organitzacions multinacionals, en la competència per tenir –i mantenir- els/les millors professionals? Si parlem en termes de retribució monetària, les diferències arriben a ser insalvables. Quines estratègies de recompensa, més enllà del salari, poden ser utilitzades en aquesta cursa pel talent?

Amb el patrocini de:



# La gestió del talent a l'empresa PIME: atracció i fidelització

---



## **Objectius:**

- Entendre les diferències entre retribució i recompensa, i identificar elements de recompensa total que poden ser útils per a l'atracció i retenció del talent.
- Comprendre els mecanismes d'evolució del mercat de treball.
- Treballar alternatives per millorar la captació i fidelització de professionals clau.
- Debatre sobre estratègies d'identificació, promoció i desenvolupament del talent intern, i captació de l'extern.

Amb el patrocini de:



# La gestió del talent a l'empresa PIME: atracció i fidelització

---



## Contingut:

- Atracció del talent a la petita i mitjana empresa. Els reptes per a la cobertura de posicions especialitzades i directives.
- Recompensa i política retributiva: equitat interna i competitivitat externa, i posicionament al mercat de treball.
- *Employer branding*. L'atractiu de l'empresa i la capacitat per captar i retenir talent.
- Fidelització del talent. Carrera professional i plans de retribució a llarg termini.
- Debat: reptes de les petites i mitjanes empreses per a la promoció del talent intern, i la captació de l'extern.

Amb el patrocini de:



# Atracció del talent a la petita i mitjana empresa.

---

## Els reptes per a la cobertura de posicions especialitzades i directives.

- En una PIME, l'univers de gestió del talent està limitat per la seva dimensió:
  - Comptem amb prou massa crítica com per cobrir les futures vacants?
  - Hem establert plans de carrera o successió?
  - Les persones que poden i volen créixer, troben prou espai a la nostra organització?
- Els elements clau del negoci sovint pivoten sobre poques figures i persones clau: estan fidelitzades?
- Si no comptem amb recursos interns, o si volem trencar una possible endogàmia... Som capaços d'atraure talent extern?



Amb el patrocini de:



# Recompensa i política retributiva.

---

## Equitat interna i competitivitat externa, i posicionament al mercat de treball.

- Equitat interna:
  - És la relació entre valor o importància del lloc i retribució (a igual posició, similar salari; i a diferències de valor entre diferents posicions, proporcionalitat en la retribució).
  - L'antiguitat és font de dèficits d'equitat?
- Competitivitat externa:
  - És la relació entre el nostre nivell retributiu, i el del “mercat” (a major salari respecte mercat, més competitivitat per atraure i fidelitzar talent).
  - Quin és el nostre mercat de referència? Organitzacions similars a nosaltres, del mateix sector, mida, o àrea geogràfica? No! Mercat és tot l'univers de possibilitats on un/a candidat/a o treballador/a pugui optar.



Amb el patrocini de:



# Recompensa i política retributiva.

---

## Equitat interna i competitivitat externa, i posicionament al mercat de treball.

- Posicionament al mercat de treball:
  - Base 100 (mitjana salarial del mercat de treball total).
  - Organitzacions del 3r sector, ONGs, Fundacions: 85%
  - Multinationals, empreses >1.000 empleats: 121%
  - PIMEs i *start ups* (aquestes amb ▲ variabilitat): 93%
  - Administració pública (posicions bàsiques): 108%
  - Administració pública (comandaments): 87%

*Font: elaboració pròpia, dades extretes d'estudis retributius de Michael Page, Hays, Adecco-Spring, ICESA, Talent Up, LinkedIn, Infojobs, Mercer, Korn Ferry (abans HayGroup), i fonts oficials per a l'administració pública.*

Amb el patrocini de:



- Podem competir en salari o recompensa monetària?



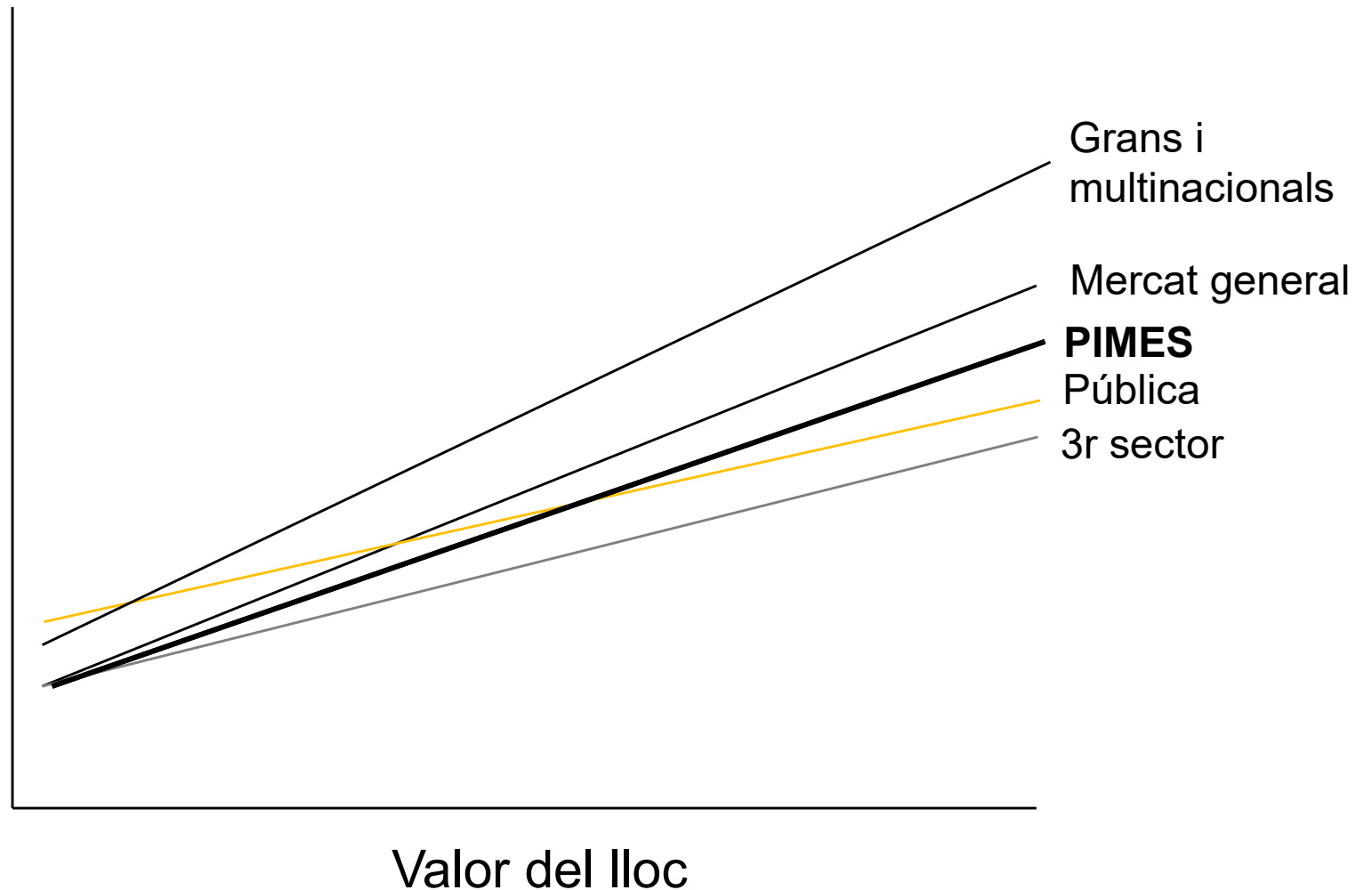
# Recompensa i política retributiva.

Equitat interna i competitivitat externa, i posicionament al mercat de treball.



Retribució

Amb el patrocini de:



# Recompensa i política retributiva.

---

## Equitat interna i competitivitat externa, i posicionament al mercat de treball.

- *Split* o divisió al mercat de treball:
  - Entre posicions bàsiques amb molts ocupants, on els salaris s'estan estabilitzant o reduint, i homogeneïtzant,
  - I posicions especialitzades o directives, on la relació entre oferta i demanda determina els salaris d'incorporació.
- La competitivitat externa, afecta la meva equitat interna:
  - La meva estratègia és d'atracció del talent, o de fidelització? Els costos seran superiors en el 1r supòsit.
  - Contractar professionals externs pagant un plus de mercat o una "prima de fixatge", acaba generant tensions internes.

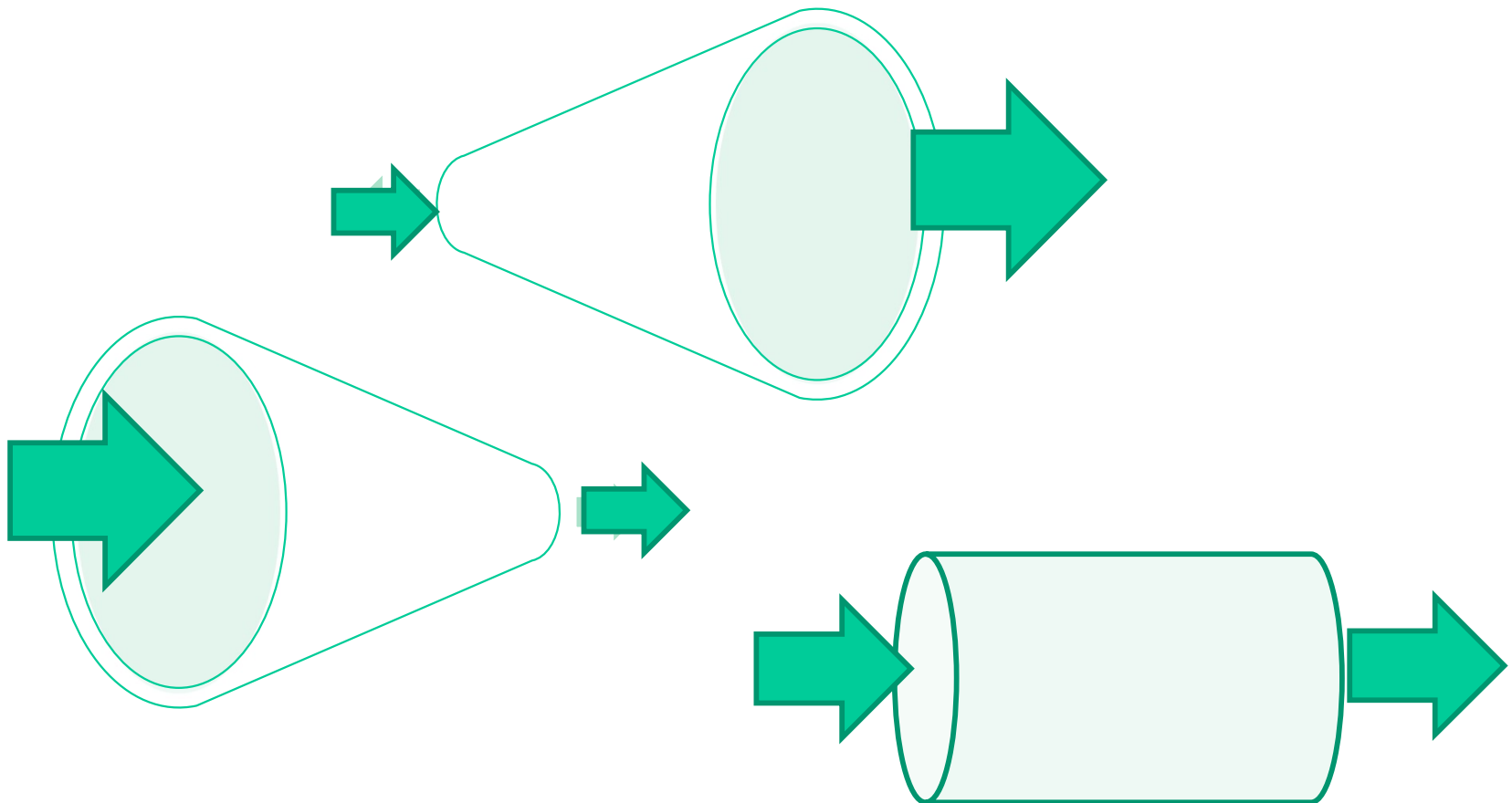


Amb el patrocini de:



## L'atractiu de l'empresa i la capacitat per captar i retenir talent.

- Quina és la capacitat per atraure i fidelitzar talent de la meua empresa?:



Amb el patrocini de:



## L'atractiu de l'empresa i la capacitat per captar i retenir talent.

- Difusió en escoles de negocis, universitats, centres de formació professional, borses de treball, etc.
- Posar en valor aspectes diferencials de la PIME:
  - “Cap de ratolí” vs “Cua de lleó”.
  - Connexió directa amb propietat i gerència.
  - Participació en la presa de decisions.
- Poden haver-hi més?:
  - Flexibilitat horària.
  - Conciliació.
  - Bon clima.
  - Reconeixement.



Amb el patrocini de:



## L'atractiu de l'empresa i la capacitat per captar i retenir talent.

### - Limitacions:

- *Gap* entre formació reglada i necessitats de les empreses: on trobo matricers, mecànics, especialistes, programadors, operaris en localitzacions concretes, etc.?
- Demografia i concepte del treball: els *millennials* són menys, i amb diferent focus a la feina, que no els *boomers* o els X.

### - Oportunitats:

- Captar professionals en procés de creixement, si som una empresa que afavoreix l'aprenentatge (tot i que els puguem perdre).
- Professionals “de tornada” (>50 anys).



Amb el patrocini de:



# Fidelització del talent.

---

## Carrera professional i plans de retribució a llarg termini.

- Què puc oferir?:
  - Creixement en el lloc (eixamplament de responsabilitats).
  - Promoció interna.
  - Reconeixement i *feedback* de millora i desenvolupament.
- Quines recompenses afavoreixen la fidelització?:
  - Retribució variable a mitjà i llarg termini.
  - Participació real al capital de l'empresa: repartiment d'accions.
  - Participació virtual a l'empresa: *phantom shares* (en cas de repartir dividends, o de venda, els beneficiaris reben una recompensa *com si fossin* accionistes).



Amb el patrocini de:



# Fidelització del talent.

---

## Carrera professional i plans de retribució a llarg termini.

- Idees per a la carrera professional dins el lloc. Etapes o fases:
  - Inicial, d'aprenentatge o *on boarding*.
  - Consolidació o maduresa.
  - Expertesa o referència.

Etapes relacionades amb creixement dins la banda salarial.

- Promoció interna:
  - Plans de successió.
  - Possibilitat d'optar a posicions amb una banda salarial major.



Amb el patrocini de:

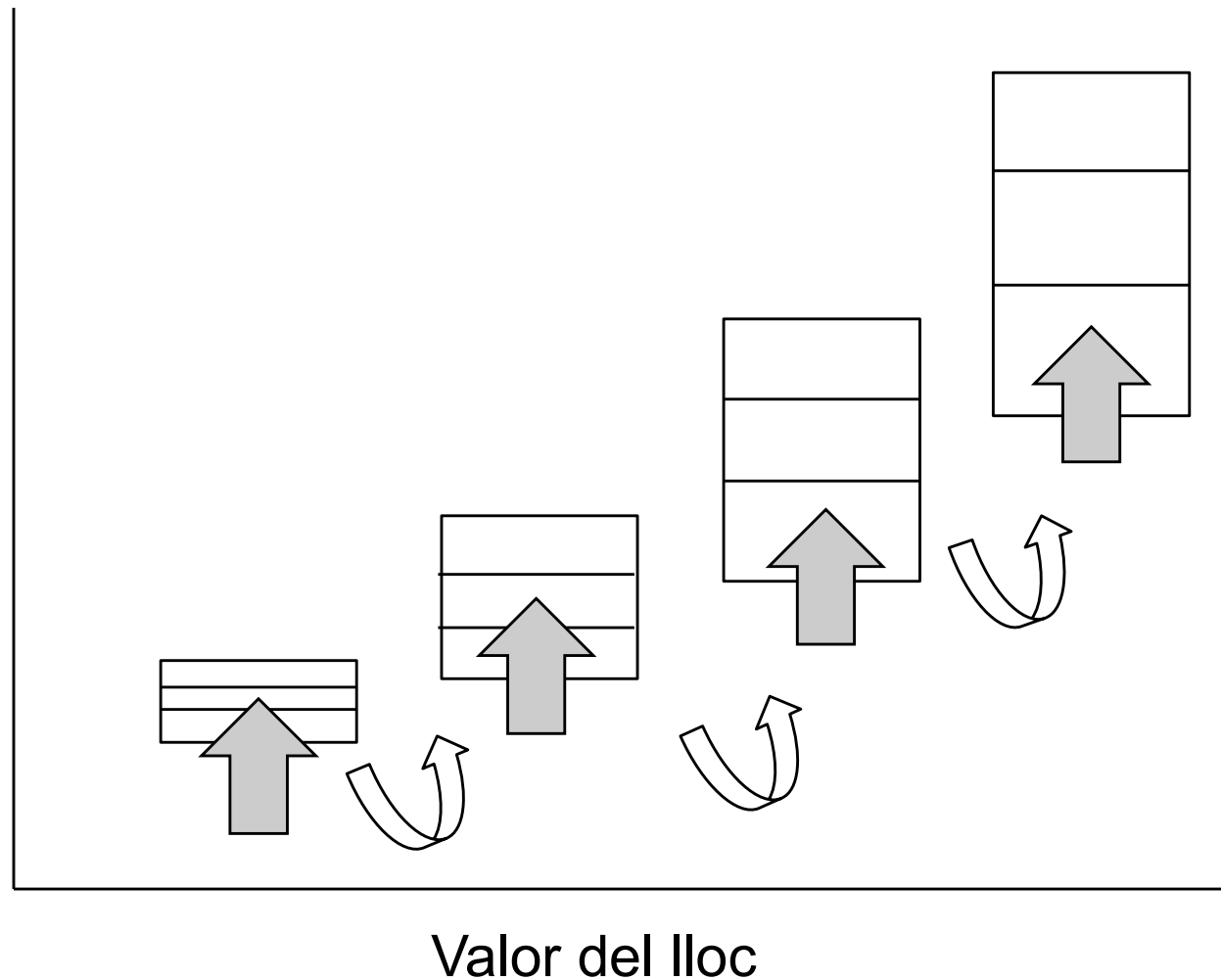


# Fidelització del talent.

## Carrera professional i plans de retribució a llarg termini.



Retribució



Amb el patrocini de:





Reptes de les petites i mitjanes empreses per a la promoció del talent intern, i la captació de l'extern.



Amb el patrocini de:

