

# FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPENSACIÓN

LA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN ES UNA HERRAMIENTA CADA VEZ MÁS IMPORTANTE, COMPLEJA Y ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS. EN LA ACTUALIDAD SE ABOGA POR UNA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS QUE LEGITIME SU ASESORAMIENTO.

VICTORIA GISMERA. DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS. JOSILU CARBONEL. WORLDDATWORK.

Los directores generales apuestan claramente por el capital humano de la empresa y ven que la función de recursos humanos es estratégica en la organización. Ésta es una realidad sobre la que los primeros que tienen que convencerse son los propios responsables de la gestión de personas en la organización.

Hablar de gestionar personas significa preocuparse por generar y mantener una plantilla competitiva, alineada con la misión, las estrategias de la compañía, los valores, poseedora de las competencias requeridas para el éxito. Gestionar personas supone gestionar internamente una serie de procesos que deben ser administrados por todos los gestores de

equipos, pero que al mismo tiempo deben estar monitorizados y apoyados por alguien que vele por su buen cumplimiento. Alguien que establezca las políticas y procedimientos necesarios para:

- ▶ Asignar adecuadamente actividades a las personas y realizar el ajuste correcto y más provechoso en función de los requerimientos y los conocimientos y habilidades existentes.
- ▶ Desarrollar conocimientos y habilidades profesionales mediante los adecuados planes e inversiones en formación.
- ▶ Evaluar el desempeño pensando en lo que queremos medir.
- ▶ Medirlo y así poder gestionar posteriormente.
- ▶ Remunerar de forma justa y eficaz.

GESTIONAR PERSONAS SUPONE GESTIONAR INTERNAMENTE UNA SERIE DE PROCESOS QUE DEBEN SER ADMINISTRADOS POR TODOS LOS GESTORES DE EQUIPOS



## PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE RETRIBUCIONES

Una opinión generalizada es que el responsable de gestión de personas debe ser capaz de entrenar, apoyar y desarrollar a su equipo a través del ejemplo, alineando sus acciones con la estrategia de la organización y consiguiendo resultados tangibles. Un responsable de recursos humanos, además, debe proveer de productos, herramientas y servicios al cliente interno de manera eficiente. Antiguos estudios que analizaron las competencias desarrolladas por los res-

## LA "RECOMPENSA TOTAL"

La práctica de compensación o "recompensa total" es un término que se utiliza para definir los beneficios y formas de recompensar, económicas o no, que ofrece la empresa, es decir, todo lo que el empleado percibe como resultado de la relación profesional con la empresa)

ponsables de recursos humanos apuntaban a que éstos debían tener altas cualidades de comunicación verbal y escrita, una clara vocación para el aprendizaje continuo y ser impulsores y facilitadores del trabajo en equipo.

Otra de las competencias que debían demostrar era la capacidad para presentar iniciativas de cambio que permitieran ventajas competitivas. Sin embargo, las competencias con menor protagonismo a la hora de conseguir los objetivos eran:

- ▶ la integración sociocultural,
- ▶ las relaciones profesionales,
- ▶ el análisis financiero,
- ▶ la planificación de recursos.

Seguramente, si hoy hiciéramos el mismo estudio, las conclusiones serían algo distintas, ya que para dar soporte a los

## TODAVÍA EN ALGUNAS EMPRESAS SE PUEDEN ENCONTRAR **RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS QUE SON DUEÑOS CASI ABSOLUTOS DE LA “LLAVE MÁGICA” DE LAS RETRIBUCIONES**

### **LA COMPENSACIÓN: ÁREA CRÍTICA DE LA GESTIÓN**

Todavía en algunas empresas podemos encontrarnos responsables de recursos humanos que son dueños casi absolutos de la “llave mágica” de las retribuciones de su organización. Son los gestores exclusivos de la gestión salarial y como tal de los movimientos derivados de ella, a favor o en contra de los trabajadores. Puede que estas situaciones se produzcan en empresas donde todavía se piensa que para de-

la gestión salarial, definiendo políticas de compensación, y los profesionales que lo gestionan, adquiriendo los conocimientos y herramientas que les permiten definir, diseñar e implantar la política de retribución que su organización necesita.

El responsable de recursos humanos o en su caso, el especialista en compensación y beneficios, debe dejar ser el propietario de la “caja negra” de los salarios.



clientes internos y facilitar modelos que sean claramente una ventaja competitiva, el responsable de recursos humanos debe ampliar sus conocimientos y habilidades hacia materias tradicionalmente alejadas de la gestión de personas y estar más atento si cabe al mercado sociolaboral.

Para ello, debería especializarse, profesionalizarse, a través de su propia formación y aprendizaje o a través de la de su equipo.

Un claro ejemplo de esta necesidad de adquirir o fortalecer conocimientos más “técnicos” es la gestión de las retribuciones en las empresas.

cidir los salarios es suficiente aplicar el sentido común y se considere totalmente innecesario comunicar a los empleados las reglas y criterios de gestión salarial.

Afortunadamente esta realidad está cambiando y cada vez hay más gestores que piensan que la compensación y los beneficios son un área crítica de la ges-

### **TAREAS DEL RESPONSABLE DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

El responsable de compensación y beneficios es un especialista que debe conocer las técnicas, herramientas y las tendencias en materia de retribución que le permitan diseñar y desarrollar sus modelos de compensación. Sin embargo, sus tareas no se limitan sólo a eso.

## **EL RESPONSABLE DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ES UN ESPECIALISTA QUE DEBE CONOCER LAS TÉCNICAS, HERRAMIENTAS Y LAS TENDENCIAS EN MATERIA DE RETRIBUCIÓN QUE LE PERMITAN DISEÑAR Y DESARROLLAR SUS MODELOS DE COMPENSACIÓN**

Para desarrollar su modelo es fundamental que conozca su realidad, el negocio, los procesos, los colectivos, la cultura, el mercado, la estrategia general de recursos humanos, etc. De esta forma podrá definir su estrategia de recompensas.

Así, los profesionales de la compensación suelen estar implicados en diversas áreas de recursos humanos –desde el diseño e implantación de programas de

tienen alguna de nuestras certificaciones, trabajan en una gran variedad de puestos, desde puestos de alta dirección a analistas, gerentes, directores o incluso consultores. Y por supuesto, cada uno de esos puestos tiene distintas responsabilidades”.

El tipo de conocimientos técnicos requeridos y, por que no, el sentido común y la experiencia necesarios para trabajar con retribuciones han provoca-

dos y en la motivación de todas las personas de la organización.

Dada su complejidad, muchos de los profesionales de compensación tienen formación académica en finanzas o MBA, si bien los hay también con licenciaturas en Humanidades, Empresariales, Económicas o Derecho. WorldatWork ha observado que la gran mayoría de profesionales que quieren ser reconocidos como Profesional Certificado en Compensación (*Certified Compensation Professional*) o como Profesional en Compensación Global (*Global Remuneration Professional*) tienen bastantes años de experiencia en Recursos Humanos, y sólo recientemente han pasado a Compensación.

## LA PRÁCTICA DE COMPENSACIÓN O “RECOMPENSA TOTAL” EXIGE TENER UN COCIMIENTO MUY AMPLIO DEL NEGOCIO, DE LAS DISTINTAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS Y DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

capital humano y los definidos como de “recompensa total”, a los programas de liderazgo organizativo– las necesidades de formación de estos profesionales pueden ser sumamente variadas.

La práctica de compensación o “recompensa total” exige tener un conocimiento muy amplio del negocio, de las distintas funciones de recursos humanos y de la gestión del desempeño.

Como implica trabajar con números, salarios y presupuestos (hojas de cálculo, estadísticas, costes...), un profesional de compensación debe encontrarse cómodo en el manejo de cifras, así como ser capaz de interactuar de manera efectiva con otros profesionales de recursos humanos y, sobre todo, con directivos de áreas como finanzas, operaciones o contabilidad, que confían y dependen también del trabajo de estos profesionales. Incluso el lenguaje se tecnifica con términos o expresiones como “posicionamiento en banda”, línea de tendencia como resultado de la aplicación del  $r$  cuadrado”, “apalancamiento” o “compensación total”.

### RESPONSABILIDADES Y COMPLEJIDADES DEL PUESTO

Hemos observado que realmente no hay una descripción única del puesto o un estándar educativo determinado para un profesional de compensación, ni en los Estados Unidos ni en ninguna otra parte del mundo” según Bonnie Kabin, profesional certificado en compensación y vicepresidente de educación de WorldatWork, la asociación con sede en Estados Unidos que certifica a los profesionales en recursos humanos y específicamente en compensación. “Personas que



do que la compensación sea una especialización que habitualmente la desarrollan los profesionales de gestión de personas a medida que avanzan en su carrera profesional.

La mayoría comienzan ocupando puestos generalistas de recursos humanos, desarrollando posteriormente interés en compensación conforme sus carreras profesionales progresan. No se puede olvidar que quizá uno de los procesos más tangibles de la gestión de recursos humanos es la gestión de los salarios por su implicación en la cuenta de resulta-

Una vez reconocida la necesidad de especialización, de conocimiento, formación y experiencia, quizá lo más complicado sea identificar cómo podemos adquirir los conocimientos y técnicas disponibles y dónde o cuáles son los centros más reconocidos.

Lamentablemente, en España no hay mucho donde elegir y hasta ahora, tenemos que dirigir la mirada hacia Estados Unidos. Aunque hay diversas organizaciones que ofrecen certificaciones en recursos humanos, WorldatWork ha sido durante más de 50 años la principal



fuente de conocimiento, formación y certificación para los profesionales de compensación. “Si bien hay otras certificaciones en el mercado, el Certificado del Profesional de Compensación Global (GRP), es reconocido como un estándar de excelencia por aquellos cuya especialidad es la compensación global” afirma Bonnie Kabin.

### AMPLIAR CONOCIMIENTOS EN COMPENSACIÓN

Los programas CCP y GRP de WorldatWork evalúan competencias estratégicas y funcionales en la Gestión de la Retribución y Recompensa, focalizándose principalmente en la compensación.

Sin embargo, hay otras formas de ampliar conocimientos en compensación y recompensa total, ya que algunas universidades –al menos en los Estados Unidos–, dentro de sus programas de recursos humanos, y en España a través de cursos especializados organizados por firmas de consultoría de recursos humanos, han comenzado a ofrecer formación especializada en compensación.

Algunas asociaciones, incluyendo WorldatWork, también ofrecen programas educativos más cortos como alternativa a los programas de certificación, o para realizar mientras intentan conseguir la certificación.

que se pierde la oportunidad de relacionarse con otros profesionales y las aplicaciones prácticas que se obtienen asistiendo a las clases.

Tanto el obtener las certificaciones CCP o GRP, como involucrarse en asociaciones profesionales como WorldatWork ofrece muchas ventajas. Respecto a las dos certificaciones mencionadas, según Kabin, “el principal beneficio es que esta reconocido como el Estándar de Excelencia en Compensación. En Estados Unidos es cada vez más frecuente exigir una de estas certificaciones antes o después de la contratación”.

Los cursos de WorldatWork son impartidos por profesionales de gran prestigio, por lo que tienen gran aplicación práctica, ya que los profesores realizan ejercicios y manejan materiales dentro del contexto actual del mundo empresarial que aplica a su responsabilidad como gestores de la retribución.

En cualquier caso, formarse y aumentar conocimientos en el área de la compensación y las recompensas es mucho más que una certificación. Otra forma de ampliar los conocimientos con otros profesionales *on-line*, en conferencias, congresos, seminarios y otros eventos. Implica mantenerse al día en los cambios y mejores prácticas que puedan surgir.

Para Kabin, “además de ofrecer una certificación, nos gusta pensar que ofrecemos a los profesionales de compensación una comunidad en la que apoyarse, un foro al que dirigirse si necesitan directrices, investigaciones, estudios, conocimientos específicos, formación o cualquier otro recurso que puedan necesitar para tener éxito en su trabajo.”

La gestión de la compensación es hoy más compleja, más importante, más estratégica. Es evidente que tenemos que tratarla profesionalmente, conocer las



Los exámenes obligatorios evalúan el nivel de conocimientos en todos los aspectos de la práctica de la compensación.

Los profesionales que persiguen este tipo de certificación no requieren necesariamente un tipo de titulación específica previa. No obstante, la inmensa mayoría de ellos tienen una licenciatura o titulación superior y/o bagaje y formación en recursos humanos. Muchos de ellos, además, han vivido una experiencia previa en la gestión o administración de compensación y beneficios.

### QUIZÁ UNO DE LOS PROCESOS MÁS TANGIBLES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES LA GESTIÓN DE LOS SALARIOS

Otra vía para incrementar los conocimientos sería haciéndolo de manera autodidacta en auto-estudio en un aspecto concreto o como preparación para una certificación. Esta opción ha sido hasta ahora muy utilizada por los profesionales de compensación y beneficios más aplicados de nuestro país ante la falta de alternativas. La principal desventaja es

técnicas y herramientas existentes, aplicándolas en función de nuestras necesidades y así, reconociendo al verdadero experto que legitime su asesoramiento y hace de la gestión de retribuciones una herramienta de mejora estratégica.

«Formación y certificación en el área de compensación». © Ediciones Deusto.