

ÚLTIMAS TENDENCIAS EN POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA

Los expertos en recursos humanos se entrenan para reconocer tus méritos

LA CONSULTORA ESPAÑOLA PEOPLEMATTERS Y LA ASOCIACIÓN WORLD AT WORK SE ALÍAN PARA CERTIFICAR A LOS PROFESIONALES EN COMPENSACIÓN, UN PERFIL CADA VEZ MÁS DEMANDADO Y FUNDAMENTAL PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA

LAURA DE CUBAS

La nueva concepción del capital humano como verdadero motor de la empresa obliga a muchas compañías a cambiar sus políticas de personal y orientarlas directamente a la captación y la retención del talento. Sin embargo, el empleado —cada vez más preocupado por evolucionar en su carrera profesional que en la marcha de su compañía— no sólo busca en su futura empresa una posición y un prestigio a la altura de su preparación, sino toda una política de gestión de recursos humanos que le recompense por su valía, esfuerzo y objetivos cumplidos. Y es en este nuevo escenario, en el que una buena política de compensación puede marcar la diferencia, donde las empresas deben velar porque sus expertos en retribución, que responden aún a un perfil muy heterogéneo, se erijan como verdaderos artífices del cambio.

Para lograr este objetivo en plena lucha de titanes por la retención del talento, World at Work (WatW), asociación mundial de especialistas en retribución y recompensa, ha puesto sus ojos en España para acreditar a los expertos en compensación y homogeneizar conceptos, métodos y, lo que es más importante, la satisfacción de empleados y empresas.

Una nueva era

Para Susana Marcos, socia cofundadora de PeopleMatters, consultora encargada de expedir este certificado WatW en nuestro país, «la compensación siempre ha existido, lo que ocurre es que a medida que han ido avanzando los años, la coyuntura laboral nos ha obligado a ser más creativos en el diseño de las políticas y herramientas de retribución». Este panorama al que se refiere Marcos no es otro que el de la globa-

lización. Un entorno susceptible a sustraer el talento español sólo por el simple hecho de que nuestra empresa no sepa cuidarlo como se merece y al que se suma la cada vez más fuerte necesidad de estimular a un empleado que trabaja por objetivos. «Si queremos competir con el exterior, sobre todo con los países anglosajones, que llevan algo de adelanto en la materia, tenemos que rendirnos ante la evidencia de que debemos sofisticar más nuestros sistemas de compensación, no es un problema de cantidad, no es pagar

SUSANA MARCOS
SOCIA COFUNDADORA DE
PEOPLE MATTERS

«Debemos sofisticar
nuestros sistemas
de compensación,
no es pagar más,
sino mejor»

más sino mejor», explica Marcos, para la que el avance de nuestro país en esta materia ha sido muy rápido: «Quizá no estemos a su nivel pero ya nos hemos acercado mucho y podemos competir en sus sistemas». Un nuevo jugador que, sin embargo, empieza a mover más tarde y que aún no se ha enfrentado a circunstancias que otros países ya han resuelto. Realidad que, según se mire, puede leerse como una situación privilegiada: «podemos aprender de los errores de otros».

Al salario fijo y beneficios clásicos, hoy se le suman numerosas variables dentro del ámbito de los incentivos como las bonificaciones, las estrategias a largo plazo

o las opciones sobre acciones. Herramientas que, si bien empiezan a formar parte del lenguaje del profesional de Recursos Humanos, no terminan de saber utilizar las empresas. Su repercusión en el posterior rendimiento del empleado, que puede llegar a asimilar una recompensa como una obligación fija de la empresa, así como en los gastos de la propia compañía, les exige no sólo a conocerlos sino también a convertirse en verdaderos especialistas en recompensa.

Profesional de referencia

«Hace diez o doce años los responsables de compensación no existían como tales, o al menos con esa denominación —explica la socia cofundadora de PeopleMatters—. A lo mejor en grandes empresas sí, pero no era lo habitual. ¿Quién llevaba entonces esos temas? Pues la persona que se ocupaba de las nóminas o alguien del departamento financiero... A medida que se fueron sofisticando las herramientas se empezó a aprender como se podía: preguntándole al de al lado, leyendo libros, accediendo a alguna revista especializada, acudiendo a los seminarios que impartíamos los consultores...». Un autoaprendizaje que se llevaba a cabo desde puestos generalistas de recursos humanos y que, pese al esfuerzo y preocupación, no respondía a un criterio definido, ni permitía relacionarse con otros profesionales del sector o mantenerse al día, características básicas del sector.

Hoy la satisfacción y justo reconocimiento de, sobre todo, consejeros, altos directivos, estructura gerencial, técnicos comerciales y operarios dependen de su estrategia y buen gobierno. Por esta razón, el apoyo World at Work a través de PeopleMatters es más que necesario.

Para esta especialista,
la recompensa
económica no debe
ser la única fórmula

que consta de diferentes módulos especializados en reconocimiento y recompensa desde una perspectiva internacional.

«El objetivo de World at Work es mejorar la situación de estos profesionales en España dándoles un carácter especializado y una serie de conocimientos básicos que cual-



El reconocimiento es clave para la retención del talento. / SHUTTER STOCK

Compensación a todos los niveles

World at Work (WatW) es la mayor asociación internacional de compensación y beneficios en el mundo. WatW, que en la actualidad cuenta con más de 25.000 profesionales y expertos en recursos humanos, comenzó su andadura en Estados Unidos hace más de cincuenta años bajo el nombre American Compensation Association (ACA), con el objetivo de definir y diseñar ideas, metodologías y técnicas para este tipo de políticas en la empresa.

Años después, y debido a la demanda internacional, cambió su denominación para realizar una mayor labor formativa y certificadora en todo el mundo.

Hoy, WatW, además de su numerosas actividades, expide tres categorías de certificación: en compensación (el CCP), en beneficios (el CBP) en remuneración global (el GRP). España ha sido el último país en sumarse a su ya amplia lista de colaboradores y asociados, a la que durante los últimos años se han unido Gran Bretaña, Rusia, Suecia y Australia. En Estados Unidos es casi imprescindible este certificado para ejercer como director del área de compensación y beneficios de cualquier empresa.

Más información:
www.worldatwork.org

GLOBAL REMUNERATION PROFESSIONAL (GRP)

Una especialización más que necesaria

El buen profesional de la retribución y la recompensa debe incluir entre sus competencias la orientación multidisciplinar, la capacidad para la toma de decisiones, la transparencia, la integridad de su puesto y, cómo no, un rigor metodológico adecuado pero de fácil comprensión para el empleado. Un perfil muy concreto y especializado para el que

World at Work, asociación de referencia en temas de compensación durante más de cincuenta años en todo el mundo, ha diseñado un programa de certificación —Global Remuneration Professional (GRP)— que imparte en exclusiva para España la consultora PeopleMatters. Un programa de excelencia de curso obligatorio en Estados Unidos y

quier experto que se dedique a esta área, o a la retribución en general, pueda tener empezar a andar y fijar un lenguaje común junto con los profesionales del resto del mundo», comenta Susana Marcos, socia cofundadora de PeopleMatters.

Para esta especialista en retribución, además, la recompensa económica no es ni debe ser la única fórmula de compensación: «Tenemos que aprender a utilizar otros elementos, como las oportunidades de carrera, si la empresa te da formación o no, si hay un proyecto y un estilo de dirección serio, una cultura empresarial en la que tú cuentas...». «Al igual que la con-

ciliación, que no es solamente un horario flexible, sino otras muchas cosas, la compensación forma parte de un intercambio... Vamos a vivir una revolución no tanto en el cuánto como en el cómo», concluye Susana Marcos para quien el avance pasa por que estas políticas lleguen a todos los estratos: «Los empleados de base están muy ligados a los convenios colectivos y eso resta flexibilidad. En ellos vienen reconocidos complementos vinculados a lo que uno hace, sin discriminación positiva».

Más información sobre el GRP
www.peoplematters.es

EN PORTADA

EL SOCIO ESPAÑOL

PeopleMatters

WorldatWork ha elegido en exclusiva a esta consultora española para desarrollar sus programas de certificación con el objetivo de profesionalizar este perfil que por el momento sólo cuenta con dieciocho personas acreditadas.

PeopleMatters lleva más de quince años asesorando a empresas y ofreciendo sus servicios especializados en estrategia y eficacia de gestión de recursos humanos; procesos de gestión de personas; capacidad directiva y gerencial, y marca como empleador. Por esta razón, los primeros cursos de WorldatWork que se ofrecerán en España serán impartidos por especialistas de esta consultora –Susana Marcos, Victoria Gismera y Mario Cerón– así como por otros prestigiosos consultores ya certificados por WatW en nuestro país.



La retribución económica es sólo una de las múltiples herramientas de las políticas de compensación. / SHUTTER STOCK

VICKI HERSH, RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DE WORLD AT WORK

La excelencia llega a España



Vicki Hersh, la responsable de dirección en reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación de WorldatWork (WatW),

fue la encargada de hacer entrega el pasado jueves 7 de mayo de las certificaciones que esta asociación

internacional otorga a los participantes del programa Global Remuneration Professional que imparte en España través de la consultora PeopleMatters.

Graduada en la Universidad de Missouri y doctorada en Ciencias de la Educación Adulta en la Universidad Sur de Illinois en Cabondale, Vicki Hersh, cuenta con una amplia experiencia en docencia y administración avalada por sus numerosos cargos de responsabilidad dentro

del claustro de la Universidad de Arizona y su participación en múltiples seminarios sobre la materia en Europa, Sur África, Australia y China. En total más de doce años de experiencia en administración dentro del ámbito de la educación superior que ha compaginado con la participación en diferentes periódicos estadounidenses como *East Valley Tribune* o *JobWeek*, y entrevistas a importantes revistas especializadas en nuestro país.

Acreditados de referencia

Hersh regresa a España para reconocer la labor y el esfuerzo de los

profesionales de la compensación de todo el país. No en vano, mientras el 70% de los profesionales certificados pertenece a empresas radicadas en Madrid, el 30% procede de localidades como A Coruña, Alicante, Barcelona, Granada, Mondragón, Oviedo, Palma de Mallorca, Roma, Sevilla, Villarreal, Castellón, Burgos y Zaragoza.

En cuanto a sectores, los participantes cubren un amplio espectro de categorías, que van desde empresas de alimentación y bebidas al transporte, pasando por la comunicación, el sector financiero y la industria farmacéutica entre otras.



Ana Solana Castillo Directora Compensación Europe, Exide Technologies

Acreditada por World at Work, esta experta en políticas de recompensa reconoce que la cultura de la compensación, pese a estar implantada en las grandes firmas, aún no está bien definida dentro de las pymes, circunstancia que debe solucionarse si se quiere entrar en la lucha por el talento: «El empleado espera una comunicación clara y transparente acerca del futuro profesional en la empresa y son estas políticas las que lanzan el mensaje que esperan». Por esta razón, la incorporación de expertos en compensación, que garanticen esta filosofía es más que necesaria. «La compensación tiene que ser coherente, clara, alineada con los objetivos de la empresa y la estrategia del negocio –explica–. Pero nos encontramos con muchas empresas en las que los empleados no saben qué tienen

que hacer para progresar en su retribución». «Por esta razón se necesita a un profesional que haya desarrollado una labor generalista previa a fin de comprender el impacto de sus decisiones con una visión más amplia, y que tenga una formación técnica y muy sólida en compensación», concluye Solana para quien la postura de World at Work incluye además «las perspectivas de desarrollo profesional como parte de lo que la empresa ofrece al trabajador en contraprestación a que éste realice un buen trabajo».



Íñigo Capell Director de RR.HH. Internacional y de Compensación NH Hoteles

Íñigo Capell, director de RR.HH. y de compensación de NH Hoteles, reconoce que la falta de talento y la globalización de los mercados hace cada vez más necesario «recompensar a los empleados de forma efectiva y compe-

titiva». Una circunstancia que ya empieza a extenderse en España –«Hoy somos muchas las empresas que hemos definido estrategias retributivas acorde a las nuevas necesidades»– y para el que resulta imprescindible políticas de compensación directamente ligadas a «la realidad interna de la empresa así como al mercado en el que opera». «No podemos perder de vista la historia de la organización, la evolución del negocio y la creciente complejidad operativa de la compañía –comenta Capell–. Con esta información y la de las empresas con las que se compete hay que definir trajes a medida que den solución a los problemas de la compañía». Dentro de este panorama, este experto en compensación reconoce que son los profesionales en retribución y recompensa los que «deben provocar el cambio para adecuar a las organizaciones a los nuevos desafíos a través de la correcta utilización de las innumerables posibilidades que ofrece la compensación». En este sentido, «los diferentes programas de World at Work aportan el conocimiento técnico necesario para poder dar solución a los principales desafíos de recursos humanos, así como una magnífica oportunidad para reflexionar con colegas de otros sectores sobre los problemas del día a día».



Fernando Impuesto Director de organización y calidad de Enagás

Este experto, también acreditado por World at Work, reconoce que la gestión de la compensación presenta una «desigual implantación» y afirma que lo más habitual es «encontrarse con copias de modelos retributivos, sin ciencia ni adecuación a la estrategia, cultura y necesidades de cada compañía». Para Impuesto, el reto de sus profesionales es «ser capaz de transformar el concepto de gasto de personal en inversión mediante la propuesta del diseño y aplicación a la realidad de negocio, la cultura y la estrategia de cada compañía». Una meta que cada profesional debe conjugar con un profundo conocimiento del negocio y de los mecanismos de gestión de recursos humanos y una formación adecuada: «En este sentido, World at Work es el referente internacional».

Contenido de la primera promoción

La certificación Global Remuneration Professional (GPR), que imparte PeopleMatters está compuesta por nueve cursos o seminarios que proporcionan, desde una perspectiva internacional, una amplia base de conocimientos sobre la recompensa:

➤ **Gestión de la recompensa total.** Aborda los aspectos básicos de este modelo y sus componentes, haciendo especial hincapié en la compensación, los beneficios, la conciliación, el desempeño y el reconocimiento, y el desarrollo y las oportunidades de carrera.

➤ **Métodos cuantitativos.** Se centra en las herramientas básicas de estadística, matemática aplicable al diseño y administración de la remuneración total, así como en modelos matemáticos y análisis de regresión.

➤ **Análisis, documentación y evaluación de puestos.** Repasa los conceptos más básicos de los métodos y procesos que ayudan en el análisis de puestos, su documentación y evaluación.

➤ **Gestión del salario base.** Curso intermedio sobre principios, diseño, implantación y evaluación de los programas de retribución fija para el empleado.

➤ **Gestión del desempeño.** También de nivel intermedio, este programa aborda la planificación del desempeño de la organización, la estrategia de negocio, el sistema y el proceso del gestión, así como la medición, motivación individual y relación entre recompensa y desempeño.

➤ **Retribución variable.** Enfocado a la estrategia de compensación y retribución variable, se centra en las definiciones y el diseño e implantación de planes de incentivos, reconocimiento y bonos.

➤ **Remuneración internacional.** El curso ofrece una visión panorámica de la remuneración total y su papel en organizaciones globales. Incluye un análisis de las diferencias en las prácticas retributivas de diferentes países así como un profundo debate sobre las estrategias de los expatriados.

➤ **Beneficios internacionales.** Se centra en el diseño e implantación de programas globales de beneficios y está especialmente orientado para profesionales que tienen una sólida comprensión de los conceptos clave involucrados en los beneficios de los empleados de la empresa.

➤ **Comunicación estratégica en recompensa global.** Proporciona una visión general sobre la teoría y fundamentos de la comunicación. Incluye la descripción de los pasos básicos para comunicar programas de recompensa total y la explicación detallada de los métodos de selección de medios orientados a tal fin.

Más información

www.peoplesmatters.es