

PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE LAS RETRIBUCIONES

ES EL MOMENTO DE CUALIFICAR Y CERTIFICAR A AUTÉNTICOS EXPERTOS EN MATERIA DE GESTIÓN RETRIBUCIONES Y COMPENSACIÓN. EL GRAN POTENCIAL Y LA SEGURIDAD QUE SON CAPACES DE APORTAR TANTO AL NEGOCIO COMO A LOS MERCADOS, HACE INDISPENSABLE LA PRESENCIA DE ESTOS PROFESIONALES EN LAS EMPRESAS.

MARIO CERÓN. GERENTE DE PEOPLEMATTERS.

La gestión de las retribuciones es una cuestión compleja y puede sujetarse a una multiplicidad de enfoques. Con el fin de aclarar dichos enfoques, es necesario repasar de forma somera la historia reciente y el estado actual de las retribuciones en España.

PEQUEÑA HISTORIA DE LA GESTIÓN DE RETRIBUCIONES EN ESPAÑA

Durante el siglo XIX, con una superación paulatina de la realidad gremial, prevaleció en España una gestión de compensaciones que se ajustaba a los siguientes ejes:

- ▶ El mercado gestiona la contratación y determina los niveles retributivos para la mayor parte de la mano de obra.
- ▶ Se fijan los niveles salariales de forma arbitraria para la mayor parte de mano de obra correspondiente a los cargos “directivos”, de acuerdo a situación social, títulos nobiliarios, relaciones familiares con el fundador, etc.
- ▶ Surge un cuerpo normativo autónomo que conformaría en el tiempo el “derecho laboral”, así como las asociaciones de defensa de los intereses de los empleados, que influyeron de cara a atemperar el juego puro de oferta y

demanda para la determinación de retribuciones y demás condiciones de trabajo.

En este escenario, la figura del gestor de compensaciones era prácticamente inexistente. Por un lado, en la empresa que pertenecía a una sola persona era ella misma quien decidía cómo retribuir. Por otro, en la empresa con numerosos accionistas o propietarios el máximo directivo era el que aprobaba las retribuciones, bajo criterios personalistas en muchos casos. Sobre ella ejercían una fuerte influencia las consideraciones sociopolíticas, en realidad ajenas al negocio.

PASADO RECIENTE. La gestión retributiva comenzó a tener responsables explícitos con la aparición de las jefaturas de personal, principalmente relacionadas con el tratamiento de cuestiones jurídicas, administración de derechos adquiridos, etc. En España y hasta 1975 se produjo una situación de fuerte regimentación y, de manera simultánea, paternalismo (que en cierto modo ha proseguido hasta hoy), que se modificó con la aparición de empresas multinacionales que

empiezan a introducir otros mecanismos de gestión.

Tras 1975, el profesional de recursos humanos, encargado de la gestión de retribuciones e influido por una situación de agitación general, entornos de inflación, etc., se centró de manera casi exclusiva en la negociación colectiva.

Con el tiempo y la consolidación de la economía española, la generalización de la administración moderna de empresas, la privatización de grandes empresas públicas, los procesos de internacionalización, las innovaciones tecnológicas, los nuevos hábitos y valores sociales, etc., el responsable o director de recursos humanos acabó asumiendo las competencias en materia retributiva, excepto en los casos en que el primer ejecutivo (director general, consejero delegado, presidente, etc.) decidía retener las decisiones retributivas para sí o para una persona “de confianza” específica.

EL PRESENTE: LENTA PROFESIONALIZACIÓN

En la actualidad, en España, el gestor de retribuciones ofrece facetas tan heterogéneas como los propios enfoques que

EL GESTOR DE RETRIBUCIONES OFRECE FACETAS TAN HETEROGÉNEAS COMO LOS PROPIOS ENFOQUES QUE ADOPTA LA RETRIBUCIÓN

CARACTERÍSTICAS DEL PROFESIONAL DE LAS RETRIBUCIONES

El profesional de retribuciones, con independencia de su procedencia, debe ser:

- ▶ Un implantador de proyectos sistemático y preciso.
- ▶ Un conceptualizador y comunicador de la sencillez.
- ▶ Un profesional con una formación y cualificación estructuradas y ajustadas en términos de método, conocimientos y habilidades requeridos.

adopta la retribución, de manera que su profesionalización sigue siendo lenta. En este sentido, las organizaciones más avanzadas están haciendo reflexiones como las siguientes:

1. Creciente comprensión de la importancia del sistema retributivo. Cada vez se es más consciente de que la inversión en personas es de las más rentables, dentro de las distintas formas que puede revestir la inversión empresarial. Optimizar el sistema retributivo empieza a ser imperante en las mejores compañías, ya no sólo porque los costes

zaciones más exitosas. De esta forma, se consigue esquivar criterios imprecisos o intangibles asociados a ciertas filosofías obsoletas de dirección de personas u orientaciones excesivamente técnico-jurídicas. Dicho conocimiento es administrado y desarrollado de manera unificada por profesionales específicos de alta cualificación.

4. Orientación generalista, multidisciplinar y empresarial. El profesional de retribuciones ha de ser una persona con una comprensión absoluta de los objetivos de la compañía y con perfil multi-

actuariales, contables, etc. de la retribución deben ser un medio para elaborar un sistema de retribuciones coherente e integrado con las necesidades empresariales, nunca un factor que sesgue el diseño e implantación del sistema hacia un aspecto parcial u otro.

5. Capacidad para la toma de decisiones. El profesional de retribuciones no ha de ser un técnico, sino que debe participar plenamente en las decisiones de mayor calado de la empresa y conformarse como un aliado de la alta dirección. No es imprescindible que coincida con el responsable o director de recursos humanos. El profesional de retribuciones ha de tener la autonomía y capacidad organizativa de toma de decisiones suficiente como para verificar el grado de implantación de las políticas de com-

A DÍA DE HOY, YA ES POSIBLE GESTIONAR LAS RETRIBUCIONES DE MANERA PROFESIONALIZADA, PRESCINDIENDO DE PUROS CRITERIOS PERSONALISTAS O ADMINISTRATIVISTAS

de personal suelen suponer un alto porcentaje de los costes totales, sino también porque el sistema retributivo orienta las conductas profesionales y muestra lo que es importante y recompensable, frente a lo que no lo es.

2. Estrategia y buen gobierno. La compensación ha de ser estratégica, en cuanto a su concepción, a su capacidad de contribución al negocio y al apoyo del primer ejecutivo, y en cuanto a su valor para reforzar el buen gobierno de la empresa.

El profesional encargado de gestionar dicha compensación ha de tener una visión global y un conocimiento profundo y conjunto de la organización. Esto que a primera vista parece obvio, se incumple en numerosas compañías, incluso de forma deliberada. Esto se debe a que, en algunas organizaciones, la retribución se ve como una simple herramienta de poder personal del directivo a la que el profesional de retribuciones ha de someterse o adaptarse, o bien como un sistema de gestión heredado y basado en la casuística, “de día a día” y cuya densa burocracia se percibe como inevitable.

3. Profesionalización genuina y compensación total. A día de hoy ya es posible gestionar las retribuciones de manera profesionalizada, prescindiendo de puros criterios personalistas o administrativistas. El concepto de “compensación total” se ha consolidado. En estos momentos, existe un conjunto suficiente de conocimiento de vanguardia que se lleva a la práctica en las organi-

disciplinar; es decir, un generador de soluciones. Dicho profesional deberá contar con las habilidades de facilitador apropiadas para obtener resultados a partir del trabajo de áreas de especialización diversas. Las facetas psicosociológicas, mercantiles, fiscales, laborales,

compensación y beneficios, y para demandar el cumplimiento del (re)diseño del sistema retributivo que se proponga.

6. Transparencia e integridad. El profesional de retribuciones ha de ser una persona de honestidad extrema, posiblemente más incluso que otros profe-

sionales de la organización (si es que tal cuestión puede graduarse), y con probabilidad al mismo nivel que un auditor externo de prestigio, inspector de tributos o similar.

El profesional de retribuciones que es transigente ante ciertas presiones, co-

▶ Debe contar con una formación y cualificación estructuradas y ajustadas en términos de método, conocimientos y habilidades requeridos.

La presencia cada vez más frecuente de la puesta en práctica de estas refle-

▶ Acentuar el grado de análisis de la empresa en materia de compensación y beneficios, añadiendo cualificación y sofisticación en las herramientas.

▶ Explicar cómo la compensación contribuye a la consecución de los objetivos de negocio y a la implantación de la estrategia.

▶ Acercar la compensación al lenguaje y prioridades de la alta dirección.

▶ Construir “casos de negocio” ilustrativos de las ventajas de contar con un excelente sistema.

EL PROFESIONAL DE RETRIBUCIONES HA DE TENER LA AUTONOMÍA Y CAPACIDAD ORGANIZATIVA DE TOMA DE DECISIONES SUFICIENTE COMO PARA VERIFICAR EL GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

re enormes riesgos. El nivel de vida de las personas depende en gran medida de la retribución, por lo que la tentación de aplicar favoritismos más o menos encubiertos es importante. A estos efectos, sin necesidad de revelar información innecesaria, resulta esencial que el sistema de retribuciones sea transparente, conocido, comunicado y comprendido por toda la organización, a fin de evitar prácticas lesivas de los intereses legítimos de accionistas, clientes y otros empleados.

7. Fortaleza técnica. Adicionalmente, el profesional de retribuciones debe ser un verdadero experto en las últimas tendencias en materia de compensación. Ha de ser una persona de alta capacidad cuantitativa y analítica, y un gran conocedor de las técnicas retributivas modernas en sus distintos aspectos (retribución fija, variable, en especie, a largo plazo y basada en el capital, intangible o no financiera, etc.). Además, debe ser capaz de diseñar y aplicar el sistema idóneo para las necesidades de la organización y para dar mensajes de solidez a los mercados.

8. Rigor metodológico combinado con sencillez. El profesional de retribuciones, con independencia de su procedencia, debe ser:

▶ Un implantador de proyectos sistemático y preciso.

▶ Un conceptualizador y comunicador de la sencillez. Se debe evitar al supuesto profesional que confecciona medidas “sobre la marcha” de acuerdo a sus impulsos y a la simple conveniencia política del momento.

xiones está conduciendo a que se replantee el perfil del profesional de retribuciones y a que se busquen medidas para su mejora.

PROPUESTAS DE MEJORA: CUALIFICACIÓN DEL GESTOR DE RETRIBUCIONES

En consonancia con lo expuesto con anterioridad, se hace imperativo incorporar a las empresas españolas propuestas como las siguientes:

▶ Elaborar documentos y productos retributivos de alta solvencia técnica y rigor metodológico y conceptual.

▶ Expresar una clara orientación de servicio al cliente interno, analizando los colectivos implicados y dándoles tratamiento adecuado.

▶ Apostar de manera inequívoca por la transparencia en el diseño y por la implantación de las retribuciones, sin perjuicio de la prudencia y la

EL CASO DE ESTADOS UNIDOS Y GRAN BRETAÑA

En Estados Unidos y Gran Bretaña, en un contexto de mayor obligatoriedad en la publicidad de las retribuciones de los consejeros y la alta dirección, el profesional de retribuciones tiene en ciertos casos un perfil de economista o MBA, incluso de carreras técnicas o cuantitativas. En estos países es imprescindible que el profesional de la compensación comprenda y emita documentos financieros complejos, por lo que, además, debe contar con una acentuada capacidad estadística y matemática.

comunicación apropiada en tiempo y forma.

- ▶ Definir o redefinir los distintos elementos del paquete retributivo de la empresa en una manera integral y armónica.
- ▶ Disponer de los medios necesarios para una adecuada administración retributiva interna.
- ▶ Reforzar el papel e independencia de las comisiones de retribución de los consejos de administración.
- ▶ Dar una imagen externa e interna de fuerte profesionalidad al gestor de las

EL 'LEAD DIRECTOR', PARA REALIZAR SU LABOR, SE APOYA CADA VEZ CON MAYOR FRECUENCIA EN EXPERTOS EXTERNOS INDEPENDIENTES Y AJENOS AL DISEÑO DE RETRIBUCIONES DE LA EMPRESA

En Estados Unidos y Gran Bretaña, en un contexto de mayor obligatoriedad en la publicidad de las retribuciones de los consejeros y la alta dirección, el profesional de retribuciones tiene en ciertos casos un perfil de economista o MBA, incluso de carreras técnicas o cuantitativas. En estos países es imprescindible que el profe-

están creando figuras como el *Lead Director* o consejero principal. Este tipo de profesional, como consejero independiente "especial", ejerce de contrapeso al poder de la alta dirección, incluyendo las cuestiones retributivas, y por cuyas responsabilidades gana entre 15.000 y 20.000 dólares más que los consejeros "normales".

El consejero principal controla la agenda y temas de reunión del consejo y de sus comisiones. Asimismo, ocupa el puesto de presidente de la comisión de retribuciones, de forma que es el encargado de velar por las retribuciones de la empresa y evitar que éstas incurran en desmesuras. El *Lead Director*, para realizar su labor, se apoya cada vez con mayor frecuencia en expertos externos independientes y ajenos al diseño de retribuciones de la empresa. Para ello, toma como claro referente a los expertos financieros, bursátiles, fiscales y contables que ya apoyan a las comisiones de auditoría del consejo. En esta línea, cabría incluso proponer como hipótesis válida la configuración de un "auditor de retribuciones", con el mismo reconocimiento y peso en sus opiniones profesionales que el propio auditor financiero de la compañía.

En general, estas prácticas apuntan no sólo hacia una mayor profesionalidad del gestor de retribuciones, sino también hacia una certificación formal y expresa que distinga al verdadero experto, legitime su asesoramiento y haga de la gestión de retribuciones. En definiti-

retribuciones, otorgando a éste el reconocimiento social que le corresponde. Todos estos puntos se sintetizan en uno: cualificar y transformar al responsable de compensación; esto es, equiparlo a otras ocupaciones susceptibles de certificación profesional. De esta forma, se busca la independencia, la neutralidad y la cualificación en su más alto nivel. Ello debería ser equiparable con profesiones como las siguientes:

- ▶ Auditores titulados de prestigio.
- ▶ Inspectores de tributos.
- ▶ Abogados colegiados practicantes.
- ▶ Ingenieros certificados de Sistemas Cisco, Microsoft, etc.
- ▶ Expertos en *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, etc.

LA MEJOR FORMA DE GENERAR PROFESIONALES VALIOSOS DESCANSA EN UNA CUALIFICACIÓN RIGUROSA QUE TRANSFORME AL GESTOR EN UN AUTÉNTICO EXPERTO

sional de la compensación comprenda y emita documentos financieros completos, por lo que, además, debe contar con una acentuada capacidad estadística y matemática.

En paralelo con lo anterior, se están desarrollando experiencias novedosas en Estados Unidos. Desde el lanzamiento de las leyes de transparencia financiera y buen gobierno (Sarbanes-Oxley, etc.), en las empresas cotizadas (que suponen aproximadamente el 50% del NYSE) se

va, se trata de una herramienta de mejora estratégica y de buen gobierno empresarial.

REQUISITOS CLAVE PARA UN SISTEMA EFICAZ DE CUALIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN

En este punto cabe formularse la pregunta de cómo podría ser viable y eficaz un sistema de cualificación y certificación profesional. Algunas notas y requisitos clave podrían ser los siguientes:

EL PROFESIONAL DE RETRIBUCIONES DEBE SER UN VERDADERO EXPERTO EN LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS EN MATERIA DE COMPENSACIÓN

- ▶ Elegir un sistema de cualificación y certificación contrastado, metodológicamente impecable y que cuente con el respaldo de una organización experta.
 - ▶ Utilizar un currículo formativo completo y multidisciplinar en términos de conocimientos y habilidades necesarios.
 - ▶ Contar con instructores extraordinarios, con amplia experiencia práctica en empresa y gran prestigio en el mercado retributivo.
 - ▶ Manejar materiales de calidad, que puedan ser consultados con facilidad y que sean susceptibles de constituir constante referencia.
 - ▶ Exigir la impartición de la formación oportuna y de la concesión de las certificaciones. El acceso a estos puestos debe estar destinado sólo a profesionales excelentes.
 - ▶ Establecer la obligatoriedad del reciclaje y la actualización periódica.
 - ▶ Contribuir a la creación de una comunidad profesional de retribuciones estable, reconocida y de prestigio, perfectamente homologable en el ámbito internacional.
 - ▶ Dar a la certificación la relevancia pública necesaria en entornos profesionales, foros directivos, agencias gubernamentales, líderes de opinión y medios de comunicación.
- Un sistema así concebido es una garantía casi segura de la formación de profesionales de altísimo nivel, capaces de tener interlocución directa con los altos directivos, de aportar con firmeza a la estrategia de empresa, y de dar a los mer-

cados mayor seguridad, estabilidad y predecibilidad.

CONCLUSIONES

En España, el gestor de retribuciones todavía sigue siendo una persona más reactiva que estratégica. No obstante, las empresas más innovadoras están comprendiendo con rapidez la importancia de asignar profesionales valiosos a la administración de la compensación.

Probablemente, la mejor forma de generar profesionales valiosos descansa en una cualificación rigurosa que transforme al gestor en un auténtico experto, y por tanto en buscar una certificación profesional destinada a suministrar seguridad y confianza suficientes a la alta dirección, a los accionistas, a los mercados y a la sociedad en general.

«Profesionalizar la gestión de las retribuciones». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 10983 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial