

ENTREVISTA ANNE RUDDY, PRESIDENTA DE WORLD AT WORK

“La bonanza ha creado empresas perezosas”

Los buenos resultados y el dinero que animaba a las organizaciones ha hecho un flaco favor a la retribución. Según Anne Ruddy es el momento de evaluar a los profesionales, pagar a los mejores y tener la valentía de dejar fuera a aquellos que no aportan valor al negocio. **Por Montse Mateos**

Anne Ruddy preside World at Work (WaW), una asociación mundial de especialistas en compensación y recompensa formada por 30.000 miembros, distribuidos en más de 75 países. Consciente del uso y abuso de la retribución en los últimos años de bonanza económica, reconoce que los sistemas de pago tienen que evolucionar para pagar a aquellos que más aportan. “La bonanza económica y los buenos resultados han convertido a las organizaciones en perezosas cuando se trata de vincular el desempeño con la retribución. Había dinero suficiente y no se medía de forma correcta. Se ha estado pagando la mediocridad fomentando el agravio comparativo con los que más aportaban. Durante los últimos cinco años se ha minado la moral de los mejores retribuyéndoles de igual manera que a los que no aportaban valor. La crisis obliga a un vínculo preciso entre compensación y desempeño”, asegura Ruddy que, en esta entrevista, analiza el papel de los expertos en retribución en las organizaciones y de cómo éstas tienen que evolucionar si quieren mejorar los resultados a largo plazo: “El pensamiento en el corto plazo destruye la estrategia. Lo que se haga en 2009 puede afectar en 2012”.

-¿Cómo ser ético en asuntos retributivos?

-En compensación la ética sólo importa si existen profesionales honestos y justos. En este sentido, los ejecutivos expertos en retribución tienen una responsabilidad adquirida con los empleados y los directivos, y una obligación con su profesión: deben conocer las prácticas y las cuestiones legales que implican sus decisiones. No hay excusa para que haya problemas con la ética derivada de la ignorancia.

-¿Cómo convencer a la alta dirección de la importancia de la ética en términos retributivos?

-Hay que adoptar la función de consejero interno, es decir, informar a la dirección de las consecuencias legales de las decisiones que toman. En el fondo, el responsable de retribución tiene muy poca autoridad real, aunque sus decisiones tienen influencia.

-Los últimos años se ha abusado de la retribución para retener talento. ¿Cuál ha sido la respuesta de Estados Unidos y Europa para buscar soluciones?



Anne Ruddy, preside 'World At Work', asociación de expertos en retribución. / Rafa Martín

GESTIÓN DE EQUIPOS

Invertir, sólo en los mejores

¿Quién no se preocupa más por el hijo que saca peores notas? Clases a domicilio, los mejores profesores... Ruddy considera que esta actitud bien se puede trasladar a las organizaciones. “La mayoría de los jefes pierden el tiempo en gestionar a los profesionales que no valen mucho en vez de invertir en aquellos que verdaderamente valen”. En opinión de la presidenta de World at Work, “sería más inteligente invertir en los que tienen talento y pensar en ellos en términos de largo plazo, no sólo en el proyecto en que están inmersos. El trabajo siempre sale, pero la meta es conseguir el compromiso de ese talento con la organización”. Hay que ser capaz de identificar a los profesionales más valiosos e invertir en ellos: “Si al que más contribuye se le forma y se le propone un proyecto interesante, el rendimiento es del 150%”. Reflexiona Ruddy que es en tiempos difíciles cuando la organización tiene que dar el paso y gestionar de forma adecuada el desempeño. “Aquellos profesionales que no alcanzan un buen rendimiento deberían salir de la empresa y el dinero que se destina a su desarrollo tendría que ir a parar a aquellos que más valen y a quienes quieres tener a tu lado. Los jefes no siempre son capaces de tomar esta decisión. No es una cuestión del número de personas, sino de la calidad de su trabajo”.

-En Europa depende del país. Por ejemplo, en Reino Unido los accionistas han tomado decisiones sobre la elaboración del paquete retributivo de los primeros ejecutivos y directivos, y algunos se han llevado sorpresas muy desagradables. En Alemania y Francia existe más control por la actuación de la fuerte presencia de los sindicatos y convenios colectivos. Por otra parte, en Estados Unidos, la combinación de la quiebra financiera y la recesión generalizada han despertado al Congreso y la Administración Pública que, de forma conjunta con los accionistas, están intentando reconducir la mala gestión o la no gestión.

-¿Cuáles serán las consecuencias de ese control a medio plazo?

-Los próximos dos años habrá un cambio importante en la contratación y retribución de los directivos. Como se pensaba en términos de corto plazo, se premiaba la toma de decisiones pero no se penalizaba el riesgo. Ahora hay que tomar medidas cuando las cosas no van bien.

-Entonces, ¿se ha premiado al ejecutivo de forma errónea?

-En Estados Unidos se creía que había muy poco nivel en los puestos ejecutivos y directivos, existía una escasez de talento y se trataba de retenerlos. Ahora la antigüedad media de estos puestos es de 16 meses. Las empresas se han dado cuenta de que se valoraba el desempeño individual del CEO por encima del desempeño de la organización, cuando es este último el motor de la empresa.

-¿Qué recomendaciones daría a las empresas?

-La cuestión principal reside en el consejo de administración. No todos los accionistas conocen la complejidad de la compensación; la mayoría desconoce la diferencia entre un bono a largo plazo y la complejidad de la retribución fija. Desde WaW pedimos que los presidentes de las comisiones de nombramientos y retribuciones tengan una formación financiera para que entiendan el impacto que tiene una decisión en la cuenta de resultados.

-¿Ha llegado el momento de generar compromiso en la empresa?

-Hasta ahora se ha satisfecho a todos sin pedir nada a cambio. Hay que comprometer a los *top performers*, la satisfacción de los demás pierde importancia.



Susana Marcos, socio de PeopleMatters.

FORMACIÓN

De profesión, experto en retribución

■ ‘World at Work’ llegó en 2006 a España de la mano de PeopleMatters. Desde entonces, treinta personas con experiencia en recursos humanos se han certificado en *Global Remuneration Professional (GRP)* en nuestro país, una de las titulaciones que ofrece esta asociación internacional que, desde su nacimiento en 1975, ha emitido 19.000 títulos en todo el mundo. Para obtener la certificación hay que superar nueve cursos que tratan diferentes ámbitos de la compensación y superar una batería de ocho exámenes de 100 preguntas de respuesta múltiple. Susana Marcos, socio de PeopleMatters, reconoce que el número de profesionales que asisten a cada curso se ha mantenido estable en unos veinte a lo largo de estos años. “En las últimas promociones ha aumentado el interés de los profesionales participantes, que demandan soluciones a problemas reales que tienen en su organización. La compensación en términos de equilibrio entre vida familiar y profesional ha pasado a segundo plano”, dice Marcos. Más información: www.peoplematters.com

fundacionconfemetal

CURSO PRESENCIAL

18 de junio
de 2009

Cómo reducir los costes de mantenimiento y mejorar su rentabilidad

Para más información e inscripciones:

informacion@fundacionconfemetal.es

teléfono **91 782 36 30** o a través de nuestra página web:

www.fundacionconfemetal.com

PROGRAMA DEL CURSO

- Estructura de costes.
- El presupuesto de mantenimiento.
- Auditoría y plan de mejora de los resultados de mantenimiento.
- CASO PRÁCTICO: Auditoría de un departamento de mantenimiento. Checklist práctico.
- Rentabilidad del mantenimiento.
- CASO PRÁCTICO: Plan de mejora por intercambio de experiencias.