

ENTREVISTA CON ANNE RUDDY, PRESIDENTA DE WORLDATEWORK

“La buena compensación no consiste en pagar más, sino mejor”

Conocer el verdadero valor de la Retribución y la Recompensa como herramienta estratégica de la gestión empresarial. Ése es uno de los principales objetivos que persigue WorldatWork (WatW), la mayor asociación internacional dedicada al liderazgo de conocimiento en recompensa total, compensación, beneficios y conciliación. Fundada en EEUU en 1955, centra su actividad en las disciplinas de Recursos Humanos relacionadas con la atracción, retención y motivación de empleados, además de realizar una amplia labor formativa en todo el mundo. Anne Ruddy, Presidenta de la asociación, nos muestra en la siguiente entrevista la importancia que tiene hoy en día para todas las compañías profesionalizar la Gestión de la Retribución.

Por Laura Horcajada

Redacción APD

¿Saben utilizar las empresas las nuevas herramientas en materia de retribución como las bonificaciones, opciones sobre acciones...?

Sí, pero no de forma efectiva. Durante los últimos 10 años de bonanza económica hemos dejado un poco aparte las buenas prácticas con el fin de retener el talento, pero ahora, con el panorama más complicado, es preciso contar con un sistema de gestión del desempeño sólido. Hoy por hoy las empresas no lo tienen, y es el momento de ponerse en marcha.

¿Cuál ha sido el motivo de que estas herramientas no se hayan implementado bien?

Yo creo que es un problema de escasez de talentos en el mercado. Ha habido mucha gente muy en “la media” que ha estado pagada por encima de la media, y esto provoca que el

buen profesional termine marchándose. El café para todos no hace bien a nadie.

Una buena compensación tiene su complejidad. ¿Cómo se afronta en los Consejos?

En realidad hoy en día no existe ningún requisito para los miembros de las comisiones de nombramientos y retribuciones, a nadie se le exige formación en compensación, recompensa o recursos humanos, y pienso que sería necesario. El gran problema en muchísimos Consejos es que sus miembros no conocen la complejidad de las opciones sobre acciones, los incentivos a largo plazo, los esquemas de pensiones... No es tan fácil tomar decisiones sobre estas cuestiones. Lo cierto es que estamos encontrando Consejos de Administración que no tienen claro qué medidas adoptar en este ámbito.

¿Cuál sería una estrategia acertada en estos momentos para fidelizar el talento?

Debemos tener un enfoque de recompensa total, utilizando otras herramientas y elementos como la flexibilidad en el puesto de trabajo, tiempo libre adicional, la formación y las oportunidades de carrera, y no sólo la compensación en dinero. Al final, la única diferencia entre tu organización y la competencia son las personas que trabajan ella, y no tanto el edificio o la tecnología.

¿Qué piensa acerca de que en las empresas españolas predominen las horas trabajadas frente a la productividad?

Las empresas españolas están aprendiendo a utilizar ese paquete de recompensa total que comentaba antes, pero realmente a todos nos interesan las mismas cosas, es decir, nadie va a trabajar si no le pagan



Debemos tener un enfoque de recompensa total utilizando herramientas como la flexibilidad, tiempo libre adicional, formación y oportunidades de carrera

a cambio, pero molesta mucho que no se discrimine a los que más contribuyen. Las demás herramientas que tienen que ver con desarrollo, formación o con equilibrio entre vida profesional y personal cada vez se están utilizando mejor. Pero apenas estamos aprendiendo, tenemos un potencial enorme todavía para motivar, retener y atraer a la gente que necesitamos. En EEUU se está promoviendo mucho el teletrabajo, el que estés en

la oficina “de cabeza” y que puedas trabajar desde casa. Se han dado cuenta de que se puede quemar a las personas, que los profesionales funcionan mejor cuando están descansados y que hay que permitirles trabajar cuando son más productivos. Probablemente, si no les concedes a tus empleados más libertad en ese sentido, al final habrá otra compañía que esté dispuesta a darles más tiempo por contar con su talento.

Del autoaprendizaje a certificaciones internacionales. ¿Existe un lenguaje global en materia de compensación?

En realidad sí que existen verdades universales en compensación que deberían practicarse a lo largo del mundo. El trabajo de WatW como asociación es que la profesión en general conozca las prácticas para implantarlas de forma eficaz. Después, el cómo se establezcan estas prácticas variará en función de la estrategia de cada compañía, de su cultura. El objetivo es desarrollar unos principios que deben ser válidos en cualquier país para hacer una declaración que valga universalmente.

Retribución, ¿coste o inversión?

En los buenos momentos las personas son una inversión para las compañías y en los malos son un coste, salvo para aquellas empresas que lo hacen bien, que son listas, y saben que al final son esas personas las que te sacan el trabajo adelante.

¿WatW certifica a la empresa o al individuo?

Se trata de una certificación a título personal. Hay compañías, sobre todo las más grandes, que acreditan a todos sus profesionales de compensación y tienen hasta 50 personas certificadas. Además, aprovechan el aula como lugar de intercambio de ideas, de diálogo. Con nuestro modelo formativo lo que tratamos es de generar inquietud para saber hacer mejor las cosas. Todo lo demás es puramente instrumental y se puede encontrar en muchos sitios, lo que no se puede encontrar son las preguntas adecuadas.

¿La certificación tiene caducidad? ¿Hacéis actualizaciones? Cada 3 años hay que recertificarse y cada 4 ó 5 se realiza una encuesta para conocer cómo evoluciona la implantación de la metodología, y en función de las aportaciones que obtenemos modificamos el temario.

¿Está relacionada vuestra certificación de alguna manera con otros modelos de gestión como EFQM o Malcom Baldrige, o de RRHH como Investors in People o Best Place to Work?

Tenemos acuerdos de certificación mutua con SHRM (hoy por hoy, la asociación de profesionales de RRHH más prestigiosa del mundo con origen también en EEUU) y con la ISO, y estamos viendo la posibilidad de colaborar con otro tipo de organizaciones.

WatW ha elegido la firma PeopleMatters para desarrollar su certificación en los países de habla hispana. ¿Cómo está siendo su acogida en nuestro país?

Pensamos que buena. Comenzamos en 2006, estamos ya en el 4º ciclo y cada ciclo consta de 9 cursos en total. La receptividad está siendo muy positiva, al principio fundamentalmente en empresas multinacionales que habían oído hablar de WatW y realmente van un paso por delante. Las compañías locales tienen bastante más que aprender, pero poco a poco se están haciendo su hueco. Hay que tener en cuenta que es la única oferta en España; hay seminarios parciales de determinados aspectos que tienen que ver con la actualidad del momento, pero

Cuando pones en marcha iniciativas sensatas, hechas por el bien de la organización y de sus empleados, las personas lo encajan perfectamente



Anne Ruddy junto a Susana Marcos en la sede de PeopleMatters.

es la única certificación, el único cuerpo de conocimiento dado como tal, especializado y además, trabajado por equipos multinacionales y que permanentemente están revisando los materiales. Ahora mismo son 30 los profesionales que cuentan con la certificación GRP® -Global Remuneration Professional-, aunque en total están realizando nuestros cursos cerca de 200 personas.

¿Los interesados se matriculan a título particular o les inscribe su empresa?

Por lo general es una decisión propia del individuo, pero en la gran mayoría de los casos financiado por la empresa. Hay

veces que hay co-financiación, y en otras ocasiones hacen el esfuerzo de pagárselo personalmente. Para muchos ha supuesto un paso para crecer profesionalmente en un conocimiento hoy por hoy muy escaso. Estamos dándoles un lenguaje que es mucho más de negocio. Realmente creo que es una gran inversión.

Y los empleados, ¿cree que están preparados para adoptar en sus perspectivas estas nuevas estrategias?

Cuando tú pones en marcha iniciativas que son sensatas, que están hechas por el bien de la organización y de sus empleados, sobre todo de los

mejores empleados, la gente lo encaja perfectamente. Lo que pasa es que tienes que trabajar, hacer una gestión del cambio es algo muy complicado, no es solamente tocar la retribución. Es ver la retribución pero también basada en el desempeño, y ese desempeño se va a medir y va a estar apoyado en los resultados de la compañía... A todo el mundo le gusta eso, y a los que no les gusta es porque a lo mejor tienen algo que esconder.

¿Es un tema de grandes o de pymes?

Es para todos los públicos. Es cierto que las pymes son más fáciles de mover y entienden más la relación entre la gestión del capital humano y el resultado por su inmediatez. ¿Pero quién le saca más provecho a esto? Sin duda, gente que está en medianas empresas porque están muy cerca del negocio, de la dirección, y cada vez que se toma una decisión, se implanta y ve los resultados rápidamente. Por otro lado, en las compañías grandes parten la compensación en tantos "trozos" que se diluye un poco la perspectiva general y la propuesta global pierde valor. Sin embargo en las medianas y pequeñas, a lo mejor no hay nadie tan especializado pero se tiene una visión de conjunto, más potente. En cualquier caso, al final todas compiten por el mismo talento, las grandes empresas pueden poner dinero encima de la mesa, las pequeñas tienen que ser más creativas.

Desarrollo de una Profesión

Susana Marcos

Socio de PeopleMatters

El crecimiento e internacionalización de la economía española, ha impulsado la necesidad de sofisticar la gestión de las organizaciones desde todos los puntos de vista, incluido el de la gestión de personas. Desde la búsqueda y acercamiento a los candidatos hasta la desvinculación y salida de la organización, se ha avanzado en todas las fases del ciclo de gestión del empleado, tanto desde la perspectiva interna como de la externa o de la imagen como empleador. Uno de estos procesos -la retribución- ha sido prácticamente el último en modernizarse y adaptarse al nuevo entorno. Superada la gestión de la retribución como mera administración del coste salarial negociada colectiva o individualmente, los avances en la complejidad del diseño de paquetes retributivos, así como la necesidad de transparencia y buen gobierno corporativo, han ido abriendo paso a un nuevo perfil de expertos que den respuesta profesional y fundamentada a los nuevos problemas planteados. Así se gestó en Estados Unidos una pequeña comunidad de profesionales preocupados por el desarrollo de una "ciencia" en torno a la compensación. Tras 50 años, la heredera WatW se ha convertido en el líder de conocimiento y referente mundial en materia de compensación, beneficios, conciliación y recompensa total, a través de sus programas de formación, certificación, investigación y el intercambio de experiencias.

Con más de 30.000 miembros en más de 75 países, WatW llegó en 2006 a España de la mano de PeopleMatters -en exclusiva- para llenar el vacío existente respecto al desarrollo de técnicos de la gestión retributiva. Ese año se puso en marcha el I Ciclo de **Certificación GRP®**

- Global Remuneration Professional-, una de las tres prestigiosas Certificaciones de la asociación, reconocidas como la formación básica para el ejercicio de la profesión.

Los Ciclos están conformados por 9 cursos que trazan una panorámica de la retribución desde lo general (qué es la recompensa) hasta temas específicos como la retribución en el entorno internacional o la comunicación como herramienta de implantación, pasando por el análisis de los elementos (retribución fija, variable, beneficios, evaluación, conciliación, reconocimiento...), las herramientas matemáticas y estadísticas aplicables, el análisis y valoración de puestos o el mercado salarial. Los cursos son permanentemente actualizados por equipos técnicos multinacionales, coordinados por WatW.

Los seminarios son impartidos por un equipo escogido entre reconocidos expertos en las materias de la Certificación, tanto de PeopleMatters como de organizaciones multinacionales de referencia.

Además de recibir su "sello" de éxito, un Profesional Certificado se incorpora a una comunidad comprometida con estándares orientados a los más altos niveles de conducta ética: responsabilidad hacia la sociedad; respeto, colaboración y ayuda a otros colegas; responsabilidad hacia empleados/clientes; integridad, objetividad y diligencia; y respeto a la profesión.

Ninguna otra oferta formativa en este apasionante terreno lleva aparejada tal compromiso social, y por ello PeopleMatters está orgullosa de ser responsable de extender este cuerpo de conocimiento y valores hacia nuestros mejores profesionales y en nuestro propio idioma.