



El reto de ser un profesional experto en **Retribución y Recompensa**

Aunque el pago de salarios es una realidad descrita desde hace muchos siglos, el descubrimiento de la retribución como herramienta de gestión para una organización tiene apenas unas décadas de existencia.

SUSANA MARCOS,
Socia en PeopleMatters

Fue apenas tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial cuando se empezó a tratar “científicamente” el modo en que se pagaba a los empleados, buscando por ejemplo que distintos puestos con valores relativos diferentes tuvieran distintos salarios, que se variabilizara una parte de los mismos para incentivar la productividad y el rendimiento, que se identificaran colectivos clave para los que diseñar programas específicos (comerciales, directivos...). Desde entonces, muchos han sido los progresos, sofisticaciones, herramientas y análisis que se han ido introduciendo, llegando en este punto a poder hablar de un concepto mucho más global y holístico que la mera “compensación”.



Este nuevo concepto, el de Recompensa Total, nos ha permitido conocer y explotar las posibilidades de una comprensión y gestión estratégica e inteligente de los elementos que, de manera integrada, ofertamos a los empleados de una organización a todos los niveles, a cambio de su tiempo, su esfuerzo, su talento, su compromiso y sus resultados (compensación, beneficios, desarrollo profesional, equilibrio vida privada-pública, feedback, reconocimiento).

A medida que avanzaba esta historia desde la pura administración de los salarios hasta la gestión estratégica de la retribución y recompensa, se ha ido desarrollando un oficio, una

profesión, que garantizara que efectivamente las inversiones en retribución/recompensas a los empleados eran efectivamente eso -una inversión- y no un simple (y enorme) gasto simplemente necesario para poder hacer negocios. Hablamos del **profesional experto en retribución y recompensa**.

Dada la juventud de este oficio resulta francamente complicado encontrarlos en el mercado puesto que no hay ninguna universidad ni escuela que prepare específica y profundamente para el mismo. Si hiciéramos un estudio sobre las personas que ahora tienen esta responsabilidad, lo que encontraríamos serían múltiples trayectorias profesionales y formaciones académicas. En la mayoría de las empresas, ni siquiera sus empleados sabrían que existe ese rol o para qué sirve. Sin embargo, no es una posición que pueda cubrir cualquiera dado el complejo perfil que requiere un ejercicio eficaz de la misma, ni que quiera cubrir cualquiera dada la repercusión que su trabajo pueda tener sobre la cuenta resultados de la compañía, sus riesgos, su capacidad para disponer del mejor talento o sus resultados tanto en el corto como en el largo plazo. Incluso en su imagen como empleador y su reputación como ciudadano corporativo.

Un profesional de la retribución y recompensa eficaz, que conozca bien su oficio, sus implicaciones y su potencial impacto, debe reunir competencias en, al menos, cuatro frentes:

- **Conocimiento técnico.** Éste incluye un amplio y profundo entendimiento del comportamiento humano y de los factores que potencialmente influyen en él; un manejo experto de los principios, elementos y técnicas de retribución y recompensa, cómo influyen en las conductas individuales y colectivas, cómo se combinan, qué necesidades cubren o cuál es su repercusión en el negocio y en la cultura de la compañía; un detallado conocimiento de la legislación y normativa laboral, fiscal y mercantil que aplica en cada momento, lugar o empleado; una idea de cómo la tecnología puede apoyar las decisiones en la materia.
- **Conocimiento interno.** El negocio de la compañía, sus procesos clave, estrategias, ventaja competitiva, clientes, mercados, productos/ servicios, estructura organizativa, procesos de trabajo, cultura, tecnología, momento en su ciclo de vida, etc.. son elementos básicos cuyo conocimiento por parte del profesional experto está en la base de la eficacia de cualquier sistema o elemento retributivo. Posiblemente es aquí donde más veces se encuentran los

gaps más significativos (y, diría, peligrosos) en los perfiles de los profesionales ya que en muchos casos lo que se observa es que falta una verdadera conexión entre lo que diseñan y/o gestionan y las necesidades reales de la compañía en cada momento.

- **Conocimiento externo.** Es imprescindible tener una mirada permanente en lo que ocurre alrededor dado que uno de los objetivos de la recompensa es hacer una oferta suficientemente atractiva para los perfiles requeridos sin comprometer las cuentas de la compañía: qué ocurre en el sector, en su mercado laboral de fuentes de reclutamiento y competidores, cómo es la evolución demográfica del entorno en el que se opera (edades, procedencias, formación, experiencias...), tendencias salariales, etc. y todo ello de forma dinámica en el tiempo y en el espacio. Y no para copiar, sino precisamente para hacer de la oferta de valor al empleado algo único y competitivo respecto de otras.
- **Habilidades diversas.** Un profesional experto en retribución y recompensa demuestra soltura en el manejo de hojas de cálculo, explotación de bases de datos, análisis matemático y estadístico, y las percibe como una herramienta para ayudar a su compañía a hacer las mejores inversiones en las personas, y a los empleados a recibir retribuciones atractivas, retadoras, exigentes. Es capaz de comunicarse tanto verbalmente como por escrito con precisión y rigor. Y, sobre todo, es capaz de negociar a la vez que de mantener independencia de juicio, sin someterse a las múltiples presiones que una materia como las retribuciones despierta.

Teniendo en cuenta este perfil múltiple, la investigación y nuestra experiencia nos indican que los mejores profesionales en el rol son titulados superiores en alguna disciplina que combine el conocimiento del factor humano con el carácter analítico de la función, una formación de postgrado que proporcione la visión global de un negocio, experiencia previa en áreas de Recursos Humanos, un paso o colaboración estrecha con funciones de línea

y una madurez y ética personal y profesional sin tachadura. Aun así, será necesario que se formen en una disciplina nueva y con múltiples perspectivas que deben combinarse para dar alternativas y soluciones de gestión de personas muy potentes para la empresa, para sus empleados y para la sociedad en general. Tan importante es esto en los países más avanzados y en las empresas con mejores prácticas probadas, que ya se ha convertido en un requisito indispensable presentar una credencial de formación especializada en la materia.

World at Work, la asociación de profesionales en la materia más prestigiosa del mundo, otorga las únicas Certificaciones reconocidas internacionalmente. En España, su Certificación como Global Remuneration Professional® es ofrecida en exclusiva por **PeopleMatters** desde hace más de diez años y su prestigio es altamente valorado tanto por las empresas como por los profesionales que han recibido el reconocimiento. La Certificación (<http://www.peplematters.com/certificacion-grp/>) garantiza la transferencia de un conocimiento técnico específico de cada uno de los elementos y herramientas que ayudan al profesional a hacer bien su trabajo, pero también le proporciona una visión completa e integrada de la repercusión de su trabajo, de las posibilidades que proporciona para aportar valor diferencial a todos los *stakeholders*, y del impacto que tiene en la sostenibilidad de una compañía en el largo plazo.

El reto está servido pero el premio de superarlo y convertirse en un profesional experto en retribución y recompensa reconocido es muy dulce. Una demanda creciente por parte de las empresas y una oferta aún limitada, una responsabilidad que afecta a todos los empleados y sobre la que los Consejos de Administración ponen cada vez más interés, una función que requiere de los mejores perfiles para ser estratégica y eficaz, un trabajo que se mide en resultados a corto y a largo plazos, un oficio que pide madurez y ética profesional máximas, son factores que están teniendo sus consecuencias en el paulatino desarrollo del prestigio y de la retribución de estos profesionales. ¿Quién se atreve?]

Es imprescindible tener una mirada permanente en lo que ocurre alrededor dado que uno de los objetivos de la recompensa es hacer una oferta suficientemente atractiva para los perfiles requeridos sin comprometer las cuentas de la compañía •