

Victoria Gismera
Directora de PeopleMatters



Mario Cerón
Gerente de PeopleMatters



Profesionalizar la Gestión de la Retribución

¿Se imagina que un piloto de aerolíneas no necesitara una cualificación y preparación rigurosa y específica para poder ejercer su profesión? ¿Confiaría a cualquiera la auditoría de los estados financieros de su empresa? Evidentemente, no. Y sin embargo, en muchos casos, estas reflexiones no se plantean cuando pensamos en la gestión de las retribuciones en las empresas.

Hasta hace bien poco, podíamos pensar que, como en muchas parcelas de la actividad empresarial, a la hora de gestionar los salarios ofrecidos a nuestros empleados, era suficiente aplicar el sentido común. Sin embargo, como en otras áreas, es cada vez más necesario pensar en la Retribución como un área crítica de la dirección de empresas. Y esto es así por varios motivos:

- por una parte supone partidas muy importantes en las cuentas de resultados,
- por otra, los salarios han dejado de ser sólo salarios y hablamos de Paquetes de

Compensación Total y Sistemas de Recompensa,

• y además, porque en función de lo atractivo que definamos la Compensación y los Beneficios, creando 'oportunidades de recompensa' atrayentes, seremos capaces de llamar la atención de los mejores profesionales, motivarlos en su trabajo y desarrollo, y retenerlos frente al mercado que les tratará de seducir.

La gestión de las retribuciones es una cuestión compleja y puede sujetarse a una multiplicidad de enfoques. Por este motivo, necesita tecnificación y profesionali-

zación por parte de sus responsables y no gestionarse sólo en función del sentido común. La compensación debe apoyar de forma expresa la Estrategia de Negocio y la Cultura deseada o necesaria de la organización.

Actualmente en España el gestor de retribuciones presenta perfiles tan heterogéneos como los propios enfoques que puede adoptar la retribución, de manera que su profesionalización sigue siendo lenta. En este sentido, las organizaciones más avanzadas están haciendo reflexiones como las siguientes:

■ El profesional encargado de gestionar dicha compensación ha de tener una visión global y un conocimiento profundo y conjunto de la organización.

1. *Creciente comprensión de la importancia del sistema retributivo.* Optimizar el sistema retributivo empieza a ser imperante en las mejores compañías, no sólo ya porque los costes de personal suelen ser un alto porcentaje de sus costes totales, sino porque el sistema retributivo orienta las conductas profesionales y muestra lo que es importante y susceptible de recompensa, frente a lo que no lo es.

2. *Estrategia y Buen Gobierno.* La compensación ha de ser estratégica, en cuanto a su concepción, en cuanto 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, dado que la retribución se ve bien como una simple herramienta de poder personal de algunos directivos, a los 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. Con una consolidación del concepto de "compensación total", existe ya un conjunto suficiente de conocimiento de vanguardia que se lleva a la práctica en las organizaciones más exitosas, esquivando criterios imprecisos o intangibles asociados a ciertas filosofías obsoletas de dirección de personas u orientaciones en exceso técnico-jurídicas. Dicho conocimiento es

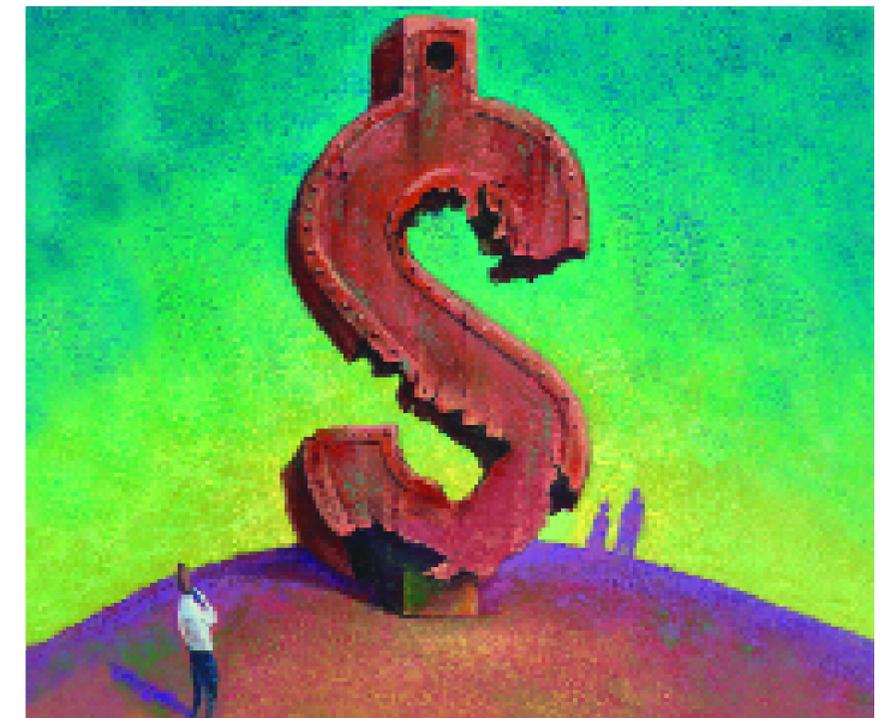
administrado y desarrollado en la organización de manera unificada por profesionales específicos de alta cualificación.

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 multidisciplinar; 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 psico-sociológicas, mercantiles, fiscales, laborales, 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.

■ El profesional de Compensación y Beneficios debe ser alguien capaz de asesorar sobre estrategias y políticas e implantar prácticas que contribuyan al negocio.

5. *Capacidad para la toma de decisiones.* El profesional de retribuciones no ha de ser sólo un técnico, sino participar en las decisiones de mayor calado de la empresa y actuar como un pleno aliado de la Alta Dirección. Pudiendo coincidir o no 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 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 profesionales de la organización (si es que tal cuestión puede graduarse), y probablemente al nivel que debe exigirse a un auditor externo de prestigio, inspector de tributos o similar. El riesgo para el negocio de un profesional de retribuciones transigente ante ciertas presiones es enorme: dado que el nivel de vida de las personas depende en gran medida de la retribución, puede darse la tentación de aplicar favoritismos más o menos encubiertos. 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



■ La compensación debe apoyar de forma expresa la Estrategia de Negocio y la Cultura deseada o necesaria de la organización.

de evitar prácticas lesivas de los intereses legítimos de accionistas, clientes y otros empleados.

7. *Fortaleza técnica.* Adicionalmente a lo anterior, el profesional de retribuciones debe ser un verdadero experto en las últimas tendencias en materia de compensación, 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.), 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 y, a la vez, un conceptualizador y comunicador de la sencillez, eludiendo al supuesto profesional que confecciona medidas “sobre la marcha” de acuerdo a sus impulsos y a la simple conveniencia política del momento. En este sentido, el profesional deberá contar con una formación y cualificación estructuradas y ajustadas en términos de método, conocimientos y habilidades requeridos.

Todos estos puntos se sintetizan en uno: *cualificar y transformar al responsable de compensación* y en este sentido habría que equiparlo a cualesquiera otras ocupaciones susceptibles de certificación profesional. Buscando la independencia, la neutralidad y la cualificación en su más alto nivel, ello debería ser asimilable a profesiones tales como el auditor titulado de prestigio, el inspector de tributos, el abogado colegiado practicante, el ingeniero certificado de Sistemas Cisco/Microsoft, etc., el experto *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*...

Asimismo, el profesional de Compensación y Beneficios debe ser alguien capaz de asesorar sobre estrategias y políticas e implantar prácticas que contribuyan al negocio. Para ello, además de conocer y entender el negocio en el que se mueve, debe ser capaz de emitir o comprender documentos financieros propios del negocio, estar atento a las tendencias del mercado, a los avances que se producen en materia de retribuciones y a las mejores prácticas.

Un claro ejemplo de los cambios que respecto a este tema se están produciendo en nuestro país, lo estamos viendo estos días revisando las *Recomendaciones sobre Buen Gobierno de empresas cotizadas* que recientemente se han publicado en el Informe Conthe. El informe recomienda, entre otras cosas, reforzar la independencia del gobierno de las empresas, además de con un número razonable de Consejeros Independientes, creando la figura del *Lead Director* o Vicepresidente Independiente. Éste, elegido como tal si el Presidente es Ejecutivo, como Consejero independiente “especial” evaluaría la actuación del Presidente, se haría eco de las preocupaciones de los consejeros externos y podría convocar el consejo si lo considerara

necesario. Todavía no se propone que además ocupe el puesto de Presidente de la Comisión de Retribuciones para velar por la adecuada gestión y asignación de las retribuciones de la empresa, como ocurre en Estados Unidos.

Un Vicepresidente Independiente, para realizar su labor, se apoyará cada vez con mayor frecuencia en expertos externos independientes y ajenos al diseño de retribuciones de la empresa, tomando como referente claro 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 ya hacia una mayor profesionalidad del gestor de retribuciones, sino hacia una certificación formal y expresa que distinga al verdadero experto, legitime su asesoramiento y haga de la gestión de retribuciones, en definitiva, una herramienta de mejora estratégica y de buen gobierno empresarial. ■

