



**JOSEP CAPELL**  
CEO de CEINSA

## Compensación y talento: pasado, presente y futuro de un motor estratégico

**C**elebrar el 35º aniversario de una publicación como Ejecutivos es una excelente ocasión para mirar atrás y reflexionar sobre cuánto ha cambiado el mundo de la empresa. Desde CEINSA, llevamos más de tres décadas acompañando esa transformación desde un ámbito que ha cobrado cada vez más protagonismo: la compensación y la gestión del talento. Lo que empezó siendo una función operativa, hoy es una palanca estratégica para la sostenibilidad y competitividad de cualquier organización.

**LOS INICIOS: PROFESIONALIZAR LA COMPENSACIÓN** La historia de CEINSA es también la historia de la evolución de la compensación y la gestión del talento en España. Todo comenzó en los años 80, cuando Manuel Osorio, licenciado en Psicología y con una gran visión técnica y analítica, empezó a especializarse en la gestión retributiva.

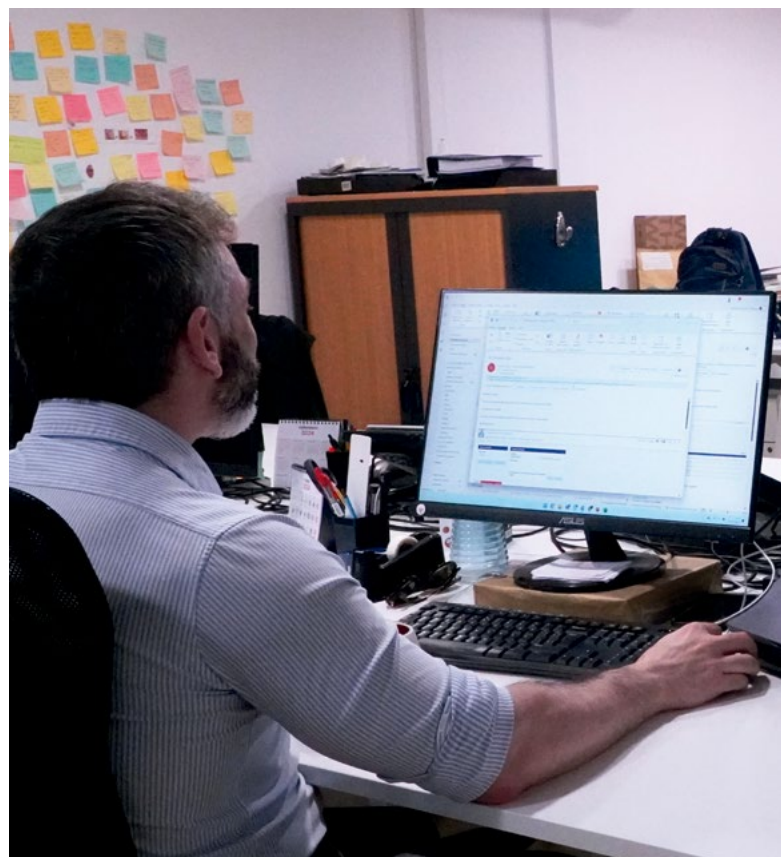
En aquel momento, la gestión de la compensación en España era un ámbito poco desarrollado y sin un marco normativo claro. Las empresas solían establecer sus políticas salariales de forma discrecional, con criterios paternalistas y mucho secretismo. No existían herramientas objetivas para definir los requisitos de las personas que se contrataban según el puesto que iban a desarrollar, y mucho menos unos salarios que tuvieran en cuenta la complejidad, la innovación o la aportación de los roles que desempeñaban las personas. En este contexto, la equidad salarial, la objetividad en la retribución y los salarios de mercado, eran aspectos poco considerados en la mayoría de las organizaciones.

Así eran las cosas y Manuel, durante su paso por otras empresas, se dio cuenta de que los informes de remuneración disponibles en el mercado eran deficientes y decidió desarrollar uno propio. Lo que empezó como un proyecto interno se convirtió en la base de una nueva manera de analizar y gestionar los salarios.

En 1994 Manuel Osorio optó por fundar su propia compañía: CEINSA (Centro de Investigación Salarial), con un enfoque innovador basado en el análisis estadístico de datos salariales

y la aplicación de técnicas avanzadas de regresión múltiple. Acompañado por Cèlia Miralles, quien desempeñó un papel clave desde el principio, creó una metodología que revolucionaría el sector de la compensación en España.

**LA CONSOLIDACIÓN: DE LA METODOLOGÍA A LA TECNOLOGÍA** A lo largo de los años 90 y principios de los 2000, CEINSA se consolidó como la principal consultora en materia de compensación en España. Su Informe de Remuneraciones se convirtió en la referencia del sector, gracias a la recopilación y análisis riguroso de datos reales de empresas colaboradoras. Además, CEINSA fue la única empresa española que formó parte



del comité creador de la European Compensation Network, lo que le permitió participar en el desarrollo de metodologías unificadas para la valoración de puestos en Europa.

Pero no nos quedamos ahí. Supimos ver que la compensación no solo necesitaba metodología, sino tecnología. Por eso desarrollamos uno de los primeros softwares especializados en gestión de compensación; CEINSA Expert. En una época en la que todo era papel y algunas hojas de cálculo, este sistema permitió digitalizar y automatizar decisiones complejas en torno a la política salarial, facilitando el día a día de los departamentos de Recursos Humanos.

**NUEVA ETAPA: EXPANSIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA** En 2006 me incorporé a CEINSA con la idea de integrar una visión más estratégica, conectando los servicios de consultoría con el desarrollo tecnológico, en la línea de ofrecer una solución integral en el ámbito de la compensación. Poco a poco fuimos ampliando nuestra propuesta de valor, abriendo oficinas en distintos puntos de España y comenzando la expansión internacional.

En 2014, asumí—como CEO—el liderazgo de la compañía tras la jubilación de Manuel Osorio. Mi compromiso fue mantener el rigor técnico que nos define, pero adaptándolo a los nuevos

desafíos. Las necesidades de las empresas estaban cambiando: ya no se trataba solo de “pagar bien”, sino de pagar con sentido, con estrategia y con visión de futuro.

La compensación, aunque seguía siendo un tema tabú, comenzó a convertirse en una conversación imprescindible entre dirección general, recursos humanos y los propios empleados.

**INTERNACIONALIZACIÓN: COMPARTIR CONOCIMIENTO, CREAR SOLUCIONES** La expansión internacional ha sido uno de los grandes hitos en esta etapa que me ha tocado liderar. CEINSA ha trascendido las fronteras españolas, y hemos tenido la oportunidad de crecer en mercados donde la gestión de la compensación está adquiriendo una relevancia estratégica. En Portugal, establecimos una sólida alianza con Seresco, lo que nos ha permitido ofrecer nuestros servicios y software de compensación a empresas de primer nivel del país luso.

En América Latina, hemos apostado por alianzas estratégicas con consultoras locales y por la implementación de nuestro software on people, que está ayudando a muchas organizaciones a modernizar su enfoque retributivo. Personalmente, me entusiasma ver cómo nuestra experiencia puede sumar valor en contextos distintos, pero con desafíos muy similares: la equidad, la transparencia y la sostenibilidad en la gestión del talento. Hoy trabajamos con clientes en varios países latinoamericanos y seguimos fortaleciendo nuestra presencia como un actor de referencia en la transformación retributiva a nivel global.

**PRESENTE: TECNOLOGÍA, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y PROPÓSITO** Hoy, en pleno 2025, la compensación se encuentra en el centro de un cambio de paradigma. La legislación ha evolucionado: la equidad salarial, la evaluación objetiva de puestos o la transparencia retributiva ya no son una recomendación, sino una exigencia legal y social.

En CEINSA respondimos a este nuevo entorno creando on people, nuestro software de gestión integral de compensación y talento. Muchas empresas disponen de un software de nóminas y quizá de otro que automatiza tareas administrativas y simplifica procesos de gestión de personal. Sin embargo, la mayoría calculan incrementos salariales, incentivos y hasta su estructura salarial, con complicadas hojas Excel. Y ese es nuestro foco, integrar en on people las decisiones y cálculos sobre la compensación y el desarrollo del talento, de forma que sean equitativas, alineadas con el negocio, sostenibles y transparentes.

Pero, sobre todo, on people es una plataforma pensada desde la experiencia, no desde la programación. Porque conocemos lo que implica gestionar compensación en la vida real: conflictos internos, presupuestos limitados, cambios organizativos, estrategias de fidelización...



La inteligencia artificial nos ayuda a identificar patrones, proyecciones y desigualdades. Pero creemos firmemente que la última decisión debe seguir siendo humana, con conocimiento del contexto, del propósito y de las personas.

En pleno 2025, la compensación se ha convertido en el epicentro de un nuevo paradigma en la gestión del talento. La normativa ha avanzado significativamente: la equidad salarial, la evaluación objetiva de puestos y la transparencia retributiva han dejado de ser recomendaciones para convertirse en exigencias legales, sociales... y también estratégicas.

En CEINSA decidimos, en su momento, dar un paso adelante y crear *on people*, nuestro software de gestión integral de compensación y talento. Sabemos que muchas empresas cuentan con soluciones de nómina o plataformas que automatizan procesos administrativos. Pero cuando llega el momento de definir incrementos salariales, incentivos o revisar su estructura retributiva, la realidad es que la mayoría siguen recurriendo a hojas Excel complejas y poco conectadas con su estrategia.

Aquí es donde aportamos valor: diseñamos *on people* para integrar, en un solo entorno, todas las decisiones clave sobre compensación y desarrollo del talento. No solo para automatizar, sino para asegurar que esas decisiones sean equitativas, sostenibles, alineadas con los objetivos del negocio y comunicables con transparencia.

Y lo hicimos desde la experiencia, no desde la lógica de un desarrollo puramente tecnológico. Sabemos lo que implica gestionar la compensación en el día a día: restricciones presupuestarias, tensiones internas, procesos de cambio, retos de atracción y fidelización... Por eso, *on people* no es solo un software: es la materialización de más de 30 años de conocimiento aplicado.

La inteligencia artificial nos permite detectar patrones, anticipar desviaciones y visualizar desigualdades. Pero estamos convencidos de que la última decisión debe seguir siendo humana. Porque solo desde el conocimiento del contexto, el propósito y las personas se puede construir una política retributiva verdaderamente transformadora.

**A lo largo de los años 90 y principios de los 2000, CEINSA se consolidó como la principal consultora en materia de compensación en España**

#### EL FUTURO: COMPENSAR CON PROPÓSITO, NO SOLO CON CIFRAS

Los próximos años nos van a exigir mucho más que cumplir con la ley. La compensación tendrá que evolucionar en cinco direcciones fundamentales:

- 1. Personalización y flexibilidad:** La rigidez salarial ya no sirve. En un mercado laboral donde conviven diferentes generaciones con expectativas distintas, las empresas deberán ofrecer modelos retributivos personalizados. La flexibilidad en beneficios, incentivos y estructura salarial será un factor decisivo para atraer y retener talento.
- 2. El impacto de la transparencia total:** Las regulaciones sobre equidad salarial seguirán avanzando hacia modelos de total transparencia retributiva. Las empresas deberán prepararse no solo para cumplir con las normativas, sino para comunicar de manera efectiva sus estrategias de compensación y asegurar la confianza de sus empleados.
- 3. La IA como aliada, no como sustituta:** La IA es una aliada, pero no puede sustituir la sensibilidad humana que requiere decidir sobre el trabajo y la vida de las personas. La combinación de datos con criterios estratégicos será clave para optimizar la compensación sin perder de vista el factor humano.
- 4. La compensación como factor de bienestar integral:** La retribución ya no es solo un elemento económico, sino un pilar del bienestar organizacional. Empresas que integren la compensación con estrategias de desarrollo profesional, formación continua y conciliación serán las que logren una ventaja competitiva sostenible.
- 5. Retribución por impacto y contribución:** El paso de estructuras basadas en jerarquía a modelos que reconocen la aportación real es imparable. La tecnología permite medirlo, pero hace falta liderazgo para diseñarlo y aplicarlo con criterio y equidad.

**CEINSA: VISIÓN, EXPERIENCIA Y COMPROMISO** Desde CEINSA, seguiremos trabajando para acompañar a las empresas en esta transformación. Nuestra vocación es ayudar a que cada organización diseñe políticas retributivas que impulsen su estrategia, fortalezcan sus equipos y generen impacto positivo; y que permitan a los departamentos de recursos humanos gestionarlas como expertos, de una forma integrada.

Creemos que la compensación es mucho más que números: es cultura, es identidad y es futuro. Y por eso nos emociona seguir aportando, aprendiendo y evolucionando.

Enhorabuena a *Ejecutivos* por estos 35 años dando voz al liderazgo empresarial. Y gracias por permitirnos compartir esta reflexión en un momento en el que el talento, más que nunca, necesita reconocimiento, visión y acción.