



ARTHUR ANDERSEN

h

Compensation and Equity Services

REMUNERACIÓN ESTRATÉGICA

***Maximizando el capital humano en la era
del conocimiento intensivo***

**Santiago - Chile
Noviembre 2001**



- **Presentarles una vision general del tema remuneración y su influencia en las organizaniciones.**
- **Trasmitirles conceptos básicos de remuneración estratégica, habilidades y competencias y su uso como impulso en la competitividad empresarial.**
- **Presentarles informaciones de mercado sobre las tendencias de uso de los varios sistemas de remuneración.**



Los Grandes Cambios que influyen los Sistemas de Remuneración

✓ SISTEMAS ECONÓMICOS

✓ ORGANIZACIONES

✓ TRABAJO

✓ INDIVIDUOS



La Nueva Economía



“La revolución global está **cambiando** los negocios, y los negocios están **cambiando** al mundo. Las nuevas reglas de negocios y las nuevas generaciones de empresas están desafiando el *status quo* de las corporaciones. Ninguna parte de los negocios se encuentra inmune. Las estructuras de las empresas están **cambiando**. Las relaciones entre empresas están **cambiando**. La naturaleza del trabajo está **cambiando** y la definición de éxito está **cambiando**. El resultado podrá ser una revolución mucho mayor de lo que fue la revolución industrial. **El nuevo orden mundial representará una infinidad de OPORTUNIDADES y una incertidumbre sin precedentes**”.

Fuente: Fast Company
Founders



- **El vocabulario conectado a la nueva economía indica grandes transformaciones**

⇒ **Tecnología: digital, virtual**

⇒ **Global**

⇒ **Consolidaciones**

⇒ **Colaboración**

⇒ **Desintermediación**

⇒ **Innovación, velocidad, agilidad, flexibilidad**

⇒ **Internet, web, e-business**

⇒ **Generación X e Y, guerra por talentos**

⇒ **Network, conectividad**

⇒ **Inmensurables, información, conocimiento, capital intelectual**



Concepto de Human Capital

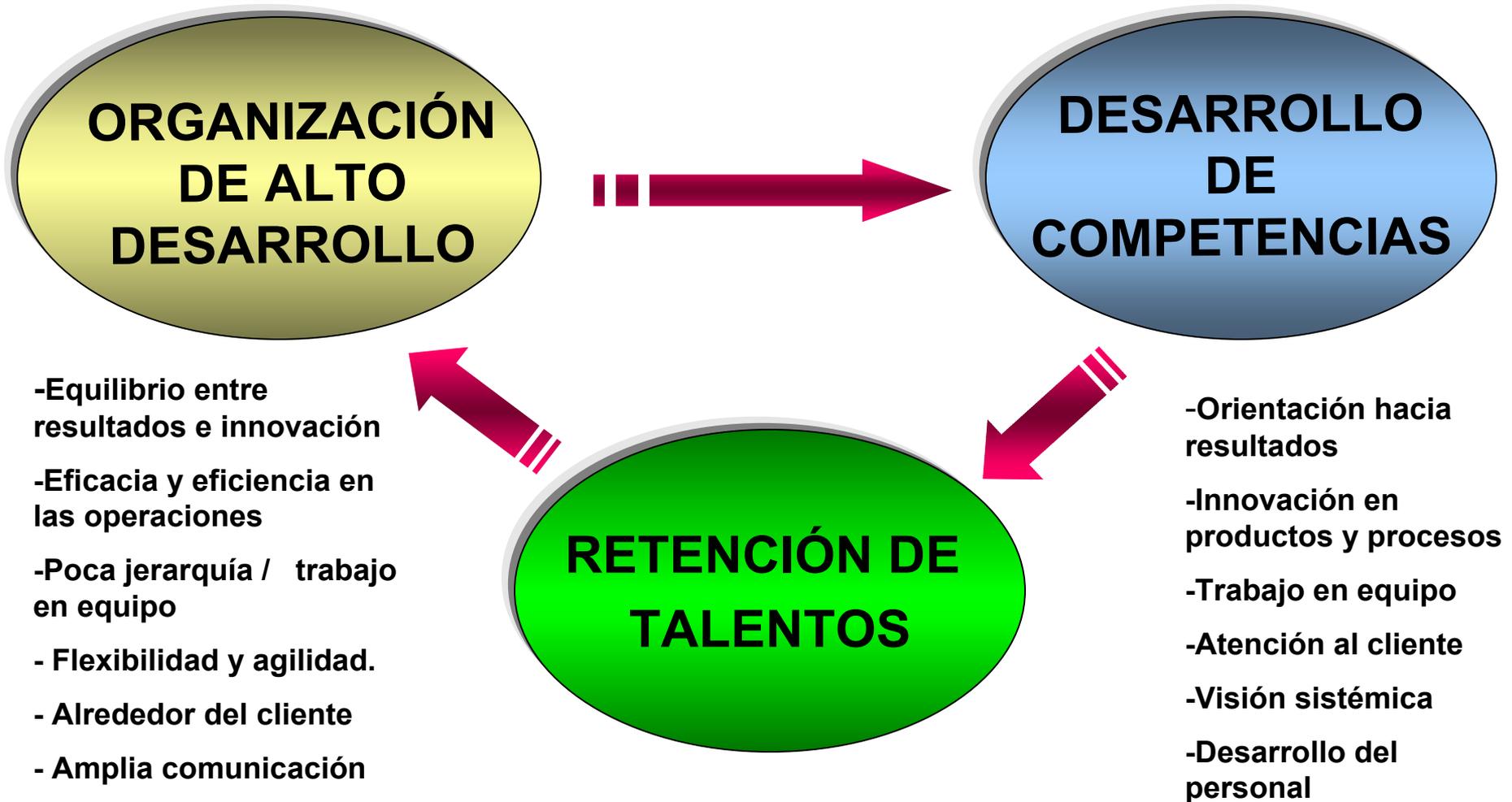
- **Las personas no son recursos perecederos para ser consumidos, son activos valiosos que deben ser desarrollados.**



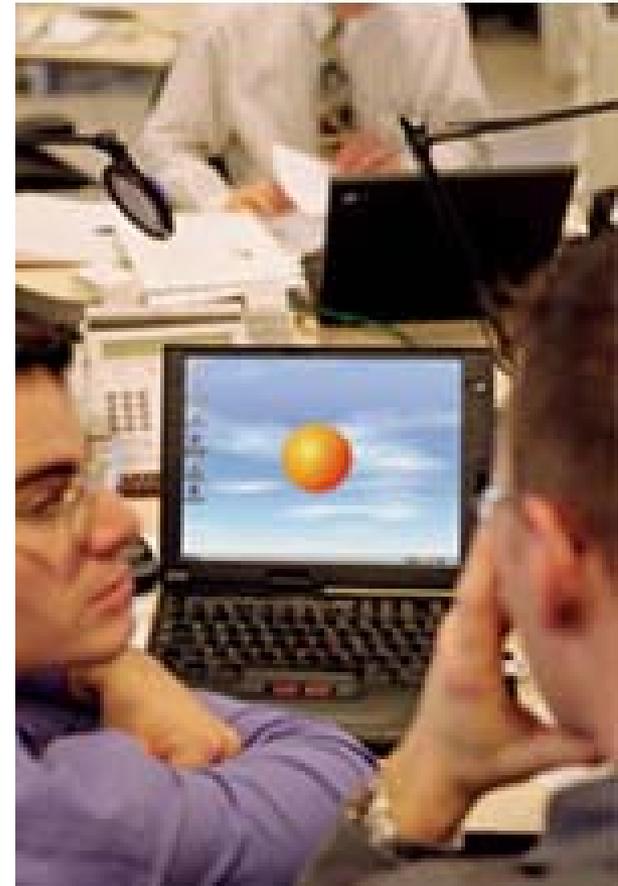
- **LAS PERSONAS SON QUIENES HACEN VIABLE EL NEGOCIO Y LA ORGANIZACIÓN.**
- **Como consecuencia, el alineamiento de la estrategia del negocio con la estrategia de HC es fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales.**



Agenda de Human Capital



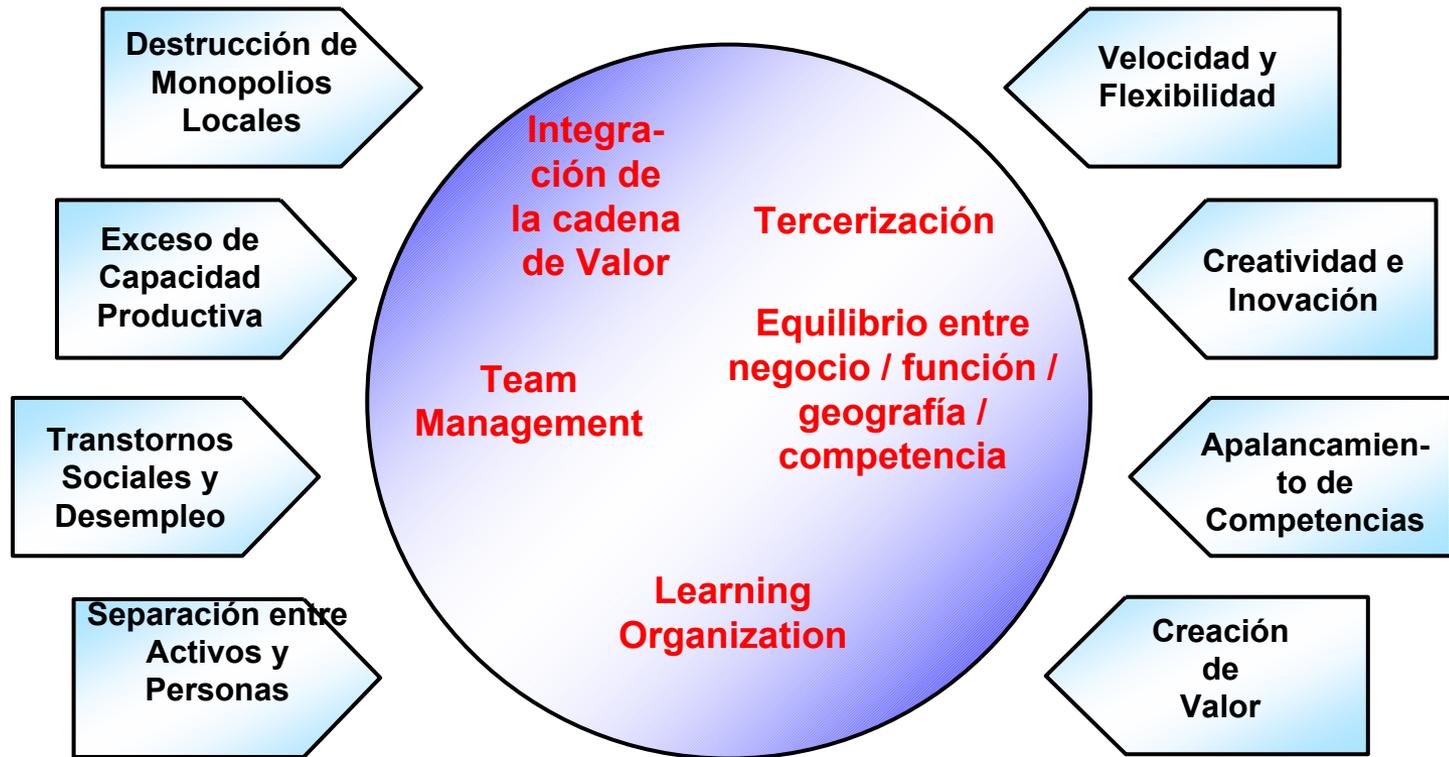
REMUNERACION ESTRATEGICA



Nuevas Fuerzas de Mercado X Nuevas Capacidades Estratégicas



Nuevas Capacidades Estratégicas X Nuevas Formas Organizacionales



Adaptado de C.K. Prahalad



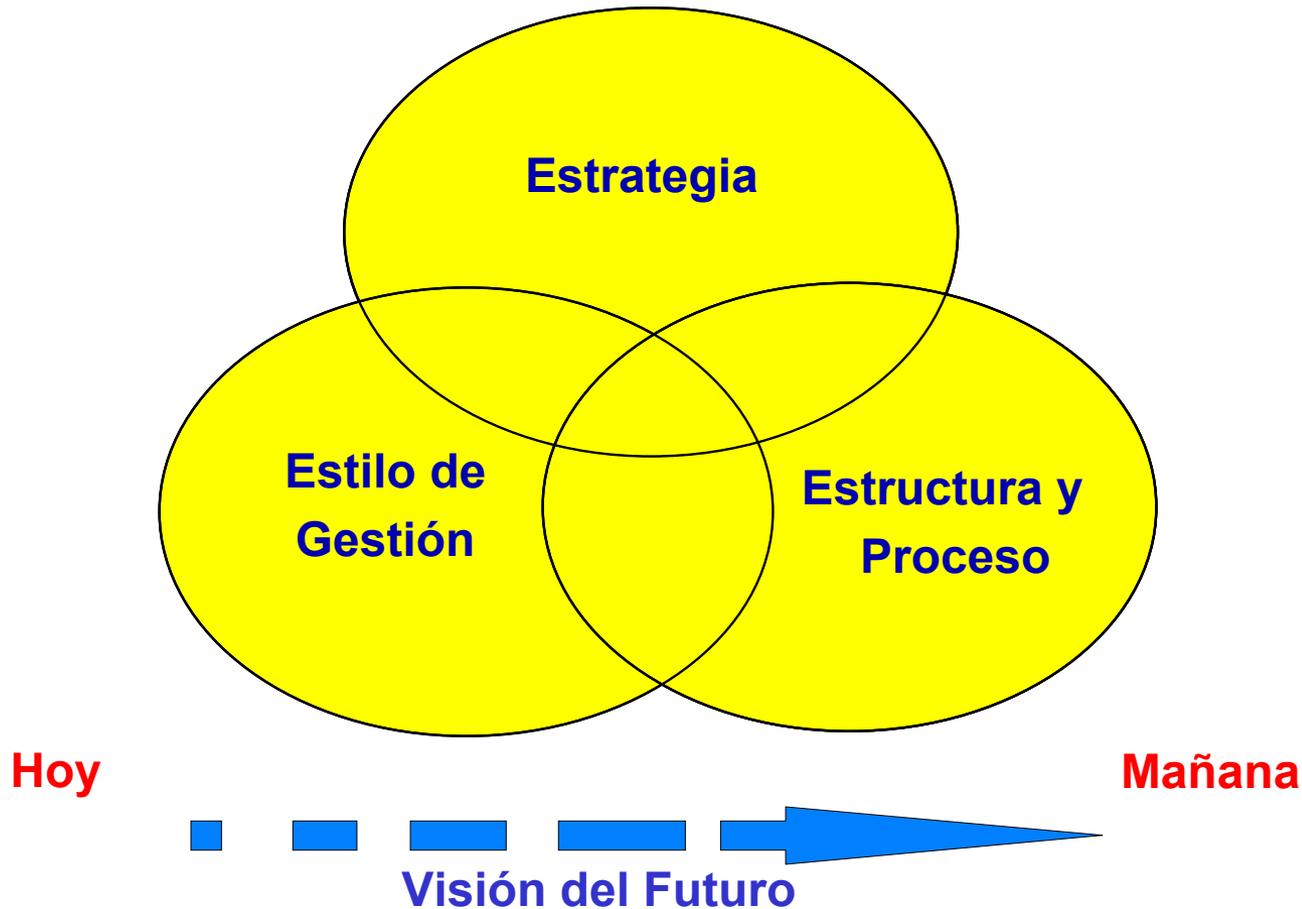
Definición de Remuneración Estratégica

- **Remuneración Estratégica:** es el uso inteligente de las distintas formas de remuneración, cuyo conjunto establece un fuerte vínculo con la nueva realidad de las organizaciones que actúan en un mercado globalizado y competitivo.



Remuneración Estratégica - Supuesto Básico

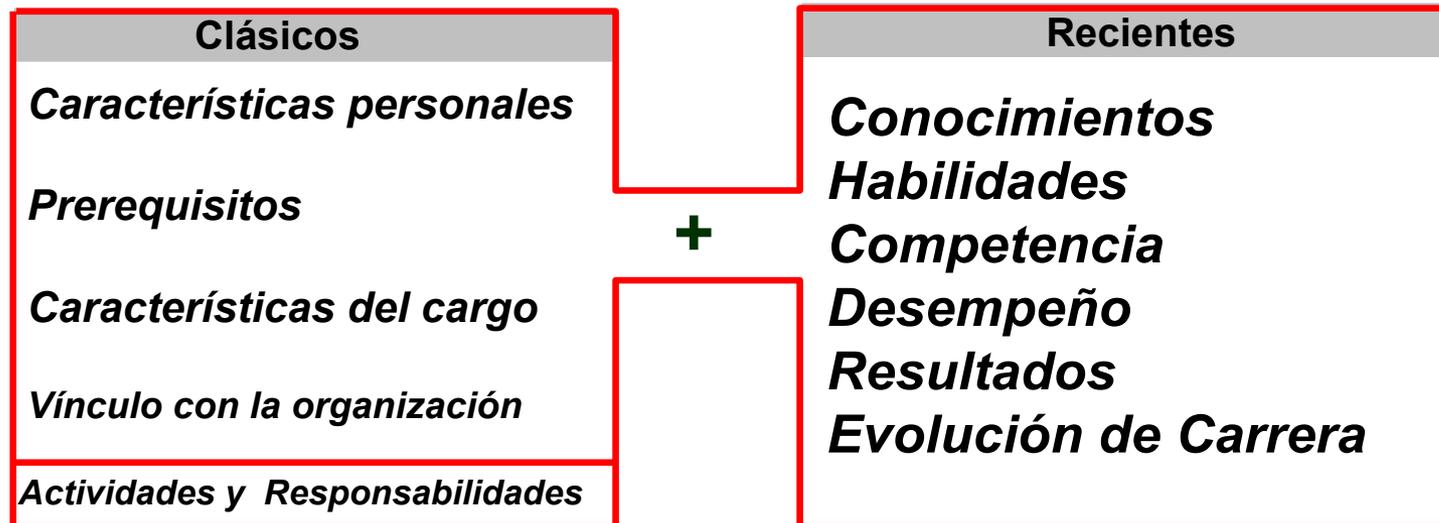
Contexto Organizacional



Remuneración Estratégica - Supuesto Básico

Contexto del Individuo

- La remuneración se debe dar de acuerdo con el conjunto de factores que afectan la contribución del individuo para el éxito del negocio.

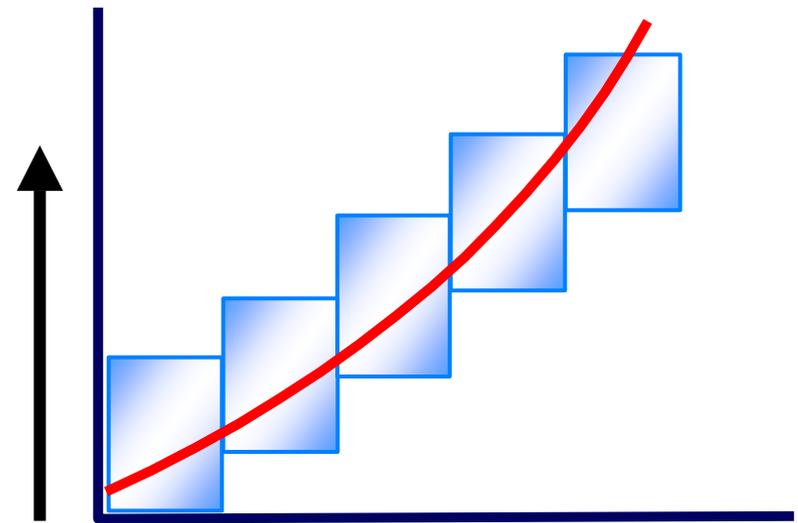
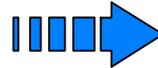
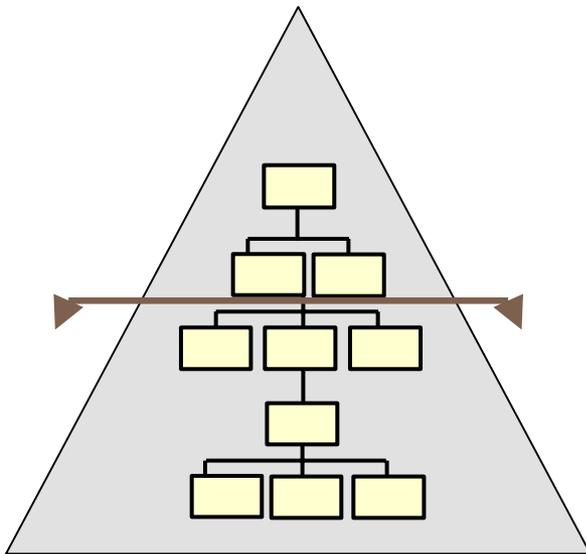


Macro-Sistemas de Remuneración Estratégica

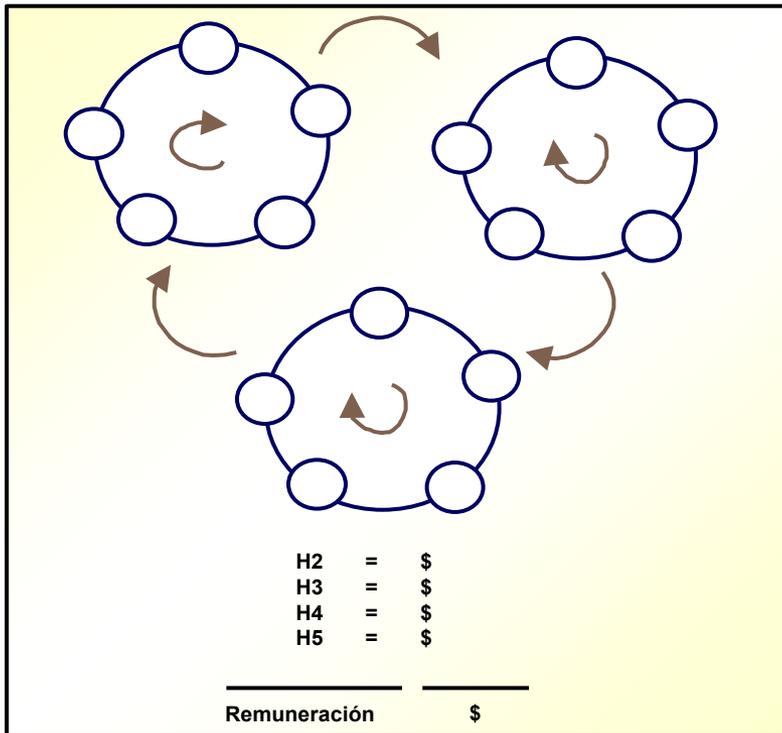
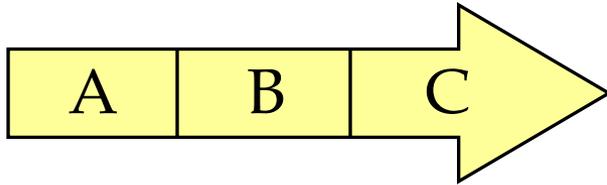
- **Sistemas Estructurales:** son definidos a partir de la estructura organizacional presente en la empresa y forman la base de la remuneración.
- **Sistemas de Desempeño:** es la remuneración que varía de acuerdo con los resultados alcanzados en varias dimensiones de una organización.
- **Sistemas Sociales:** son ofrecidos teniendo como objetivo principal garantizar la tranquilidad de los empleados y de sus familias.
- **Sistemas Especiales:** son sistemas creativos de reconocimiento que buscan atender a objetivos específicos.



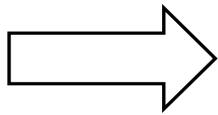
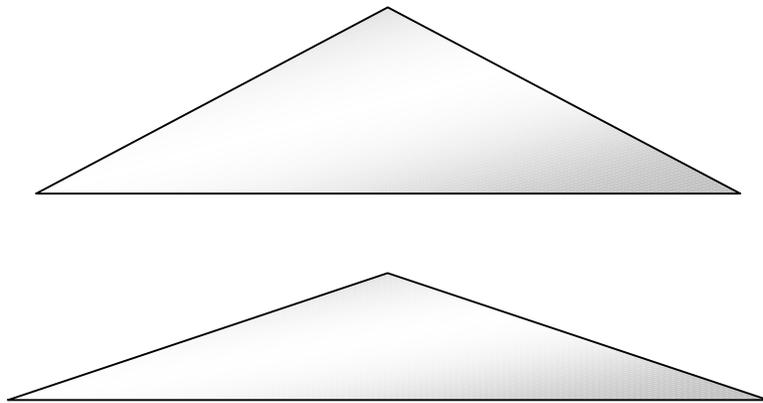
Impacto en los Sistemas de Remuneración



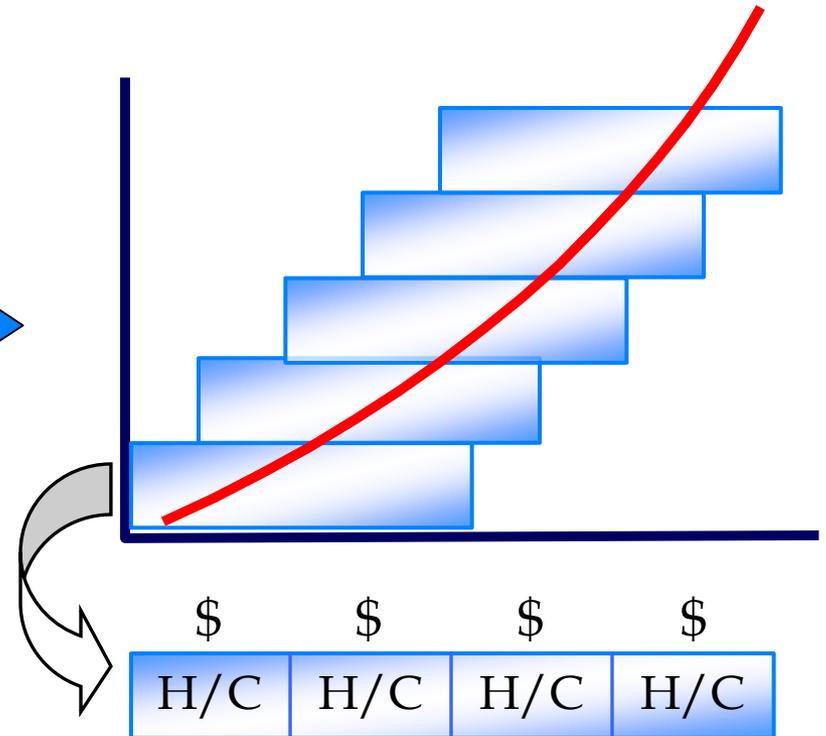
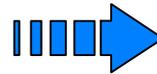
Impacto en los Sistemas de Remuneración



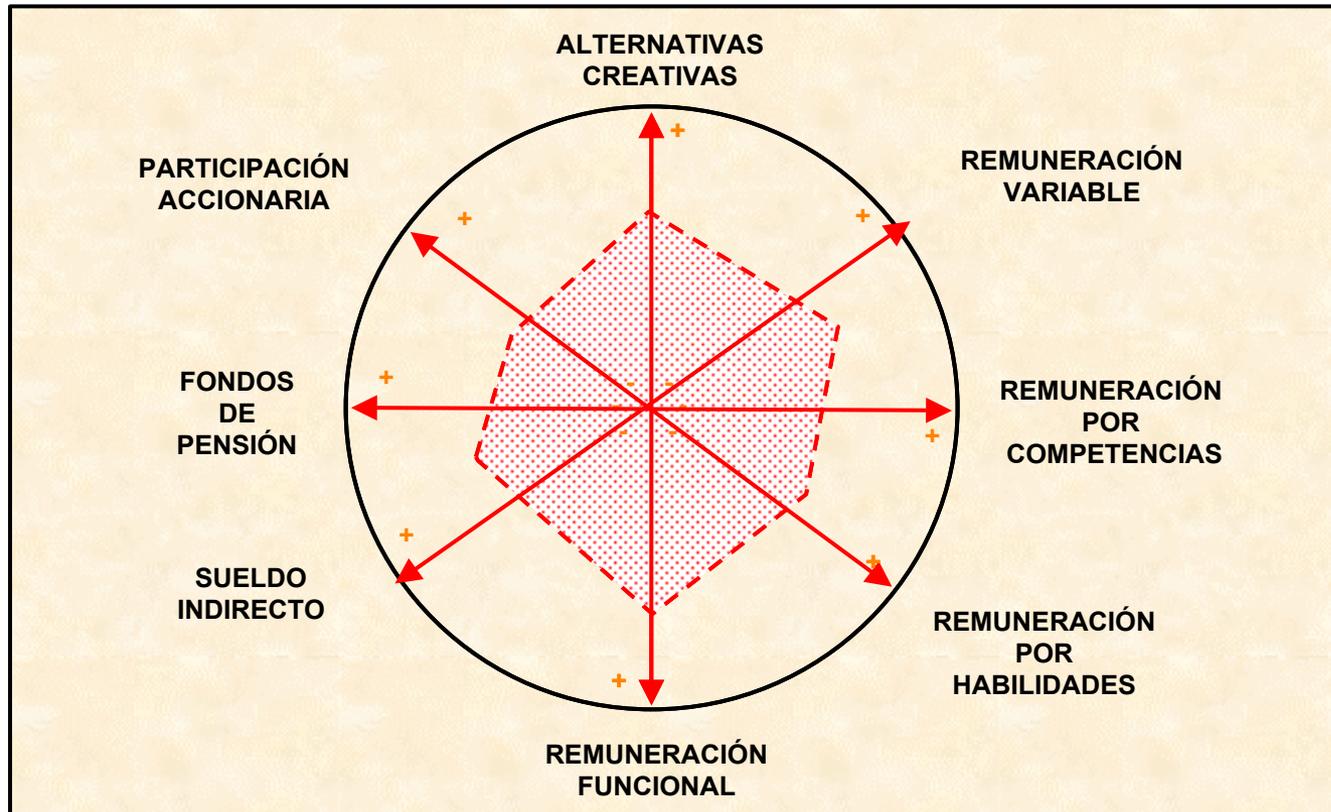
Impacto nos Sistemas de Remuneración



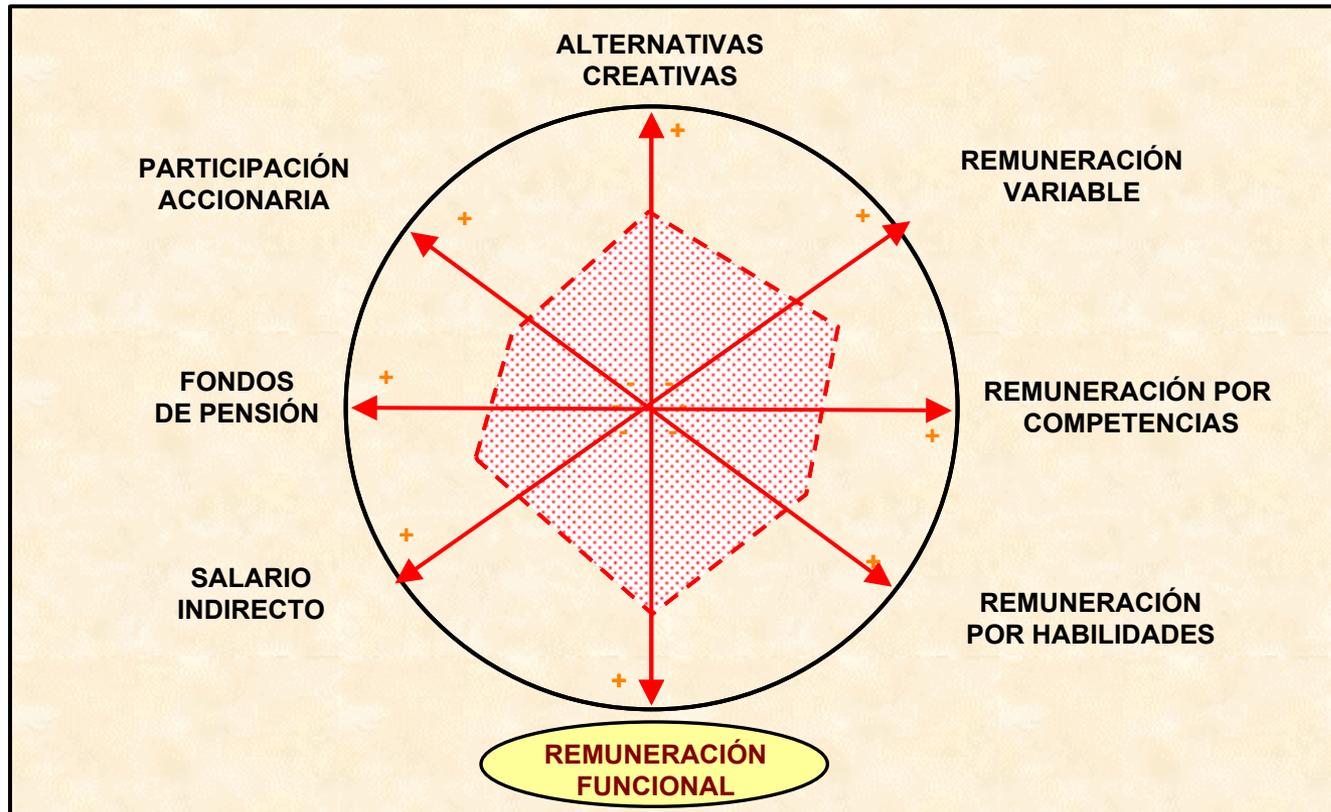
	A	B	C	D
A				
B				
C				



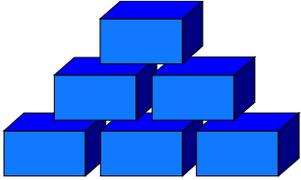
Remuneración Estratégica



Remuneración Estratégica



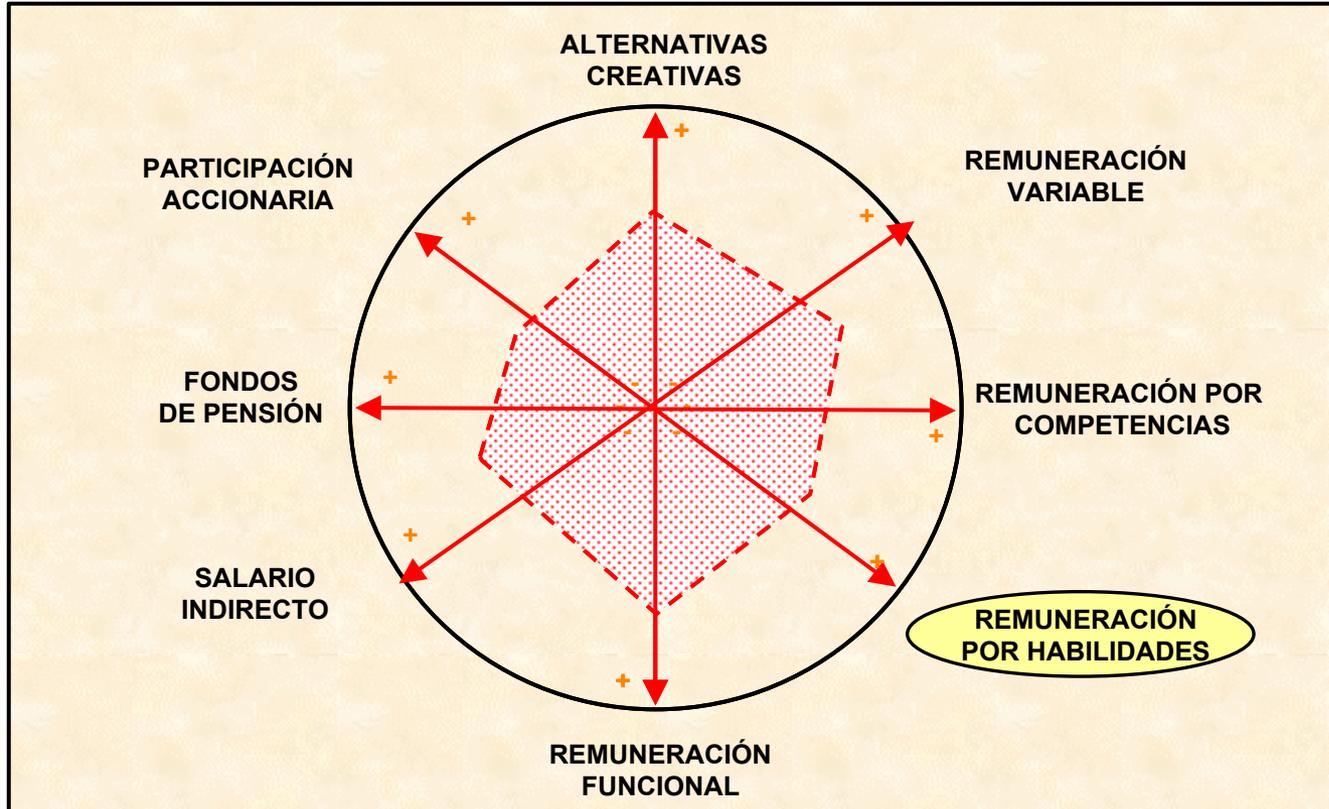
Remuneración Estratégica - Remuneración Estructural - Funcional



- **Estructura burocratizada/jerarquizada, sin perspectivas de modificación a corto o mediano plazo.**
- **Foco en áreas funcionales, cargos y funciones.**
- **Sentido de carrera típicamente vertical.**
- **Adaptable a empresas que cuentan con gestores que no se sienten cómodos para evaluar competencias, principalmente las subjetivas.**
- **Adaptable a situaciones donde no existe un banco de datos ni un histórico que contemple las capacitaciones, experiencias y conocimientos de los profesionales.**
- **Generalmente las franjas salariales son más estrechas.**
- **Generalmente los movimientos salariales se realizan por mérito, a través del reconocimiento de desempeño o antigüedad.**

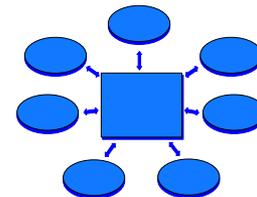


Remuneración Estratégica

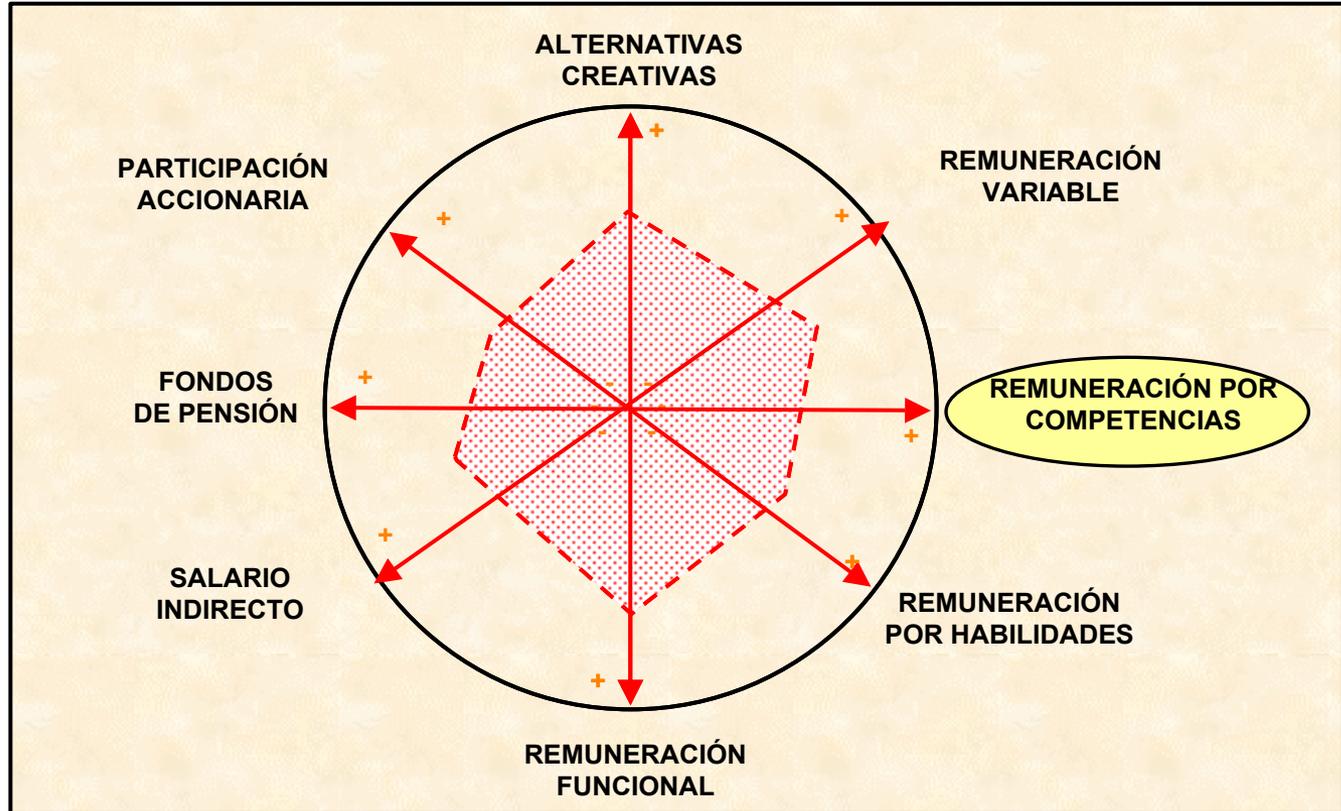


Remuneración Estratégica - Remuneración Estructural - Habilidades

- **Estructura por célula/proceso con equipo que responde por todo un proceso o por grandes etapas del proceso.**
- **Diferenciación del desempeño de un profesional a través de la adquisición de habilidades**
- **Flexibilización de la actuación del profesional a través de la polivalencia.**
- **Procesos estandarizados, semi-estandarizados o con fluctuación de demanda.**
- **Más adecuado para posiciones operacionales.**
- **Presentes en procesos donde las habilidades pueden ser definidas, evaluadas, de posible capacitación y certificadas.**
- **Adecuado para ambientes con una alta inversión en capacitación y desarrollo.**
- **Exige un banco de datos y un histórico adecuado de los profesionales.**
- **Requiere gerentes y demás profesionales capacitados para hacer evaluaciones del personal.**

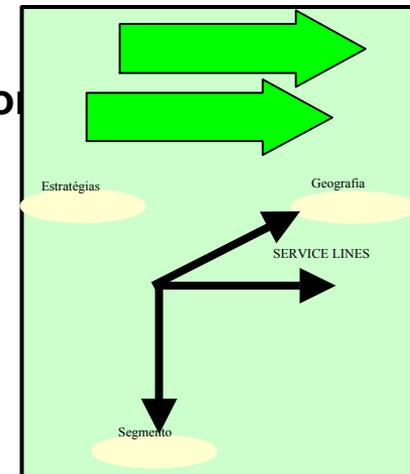


Remuneración Estratégica

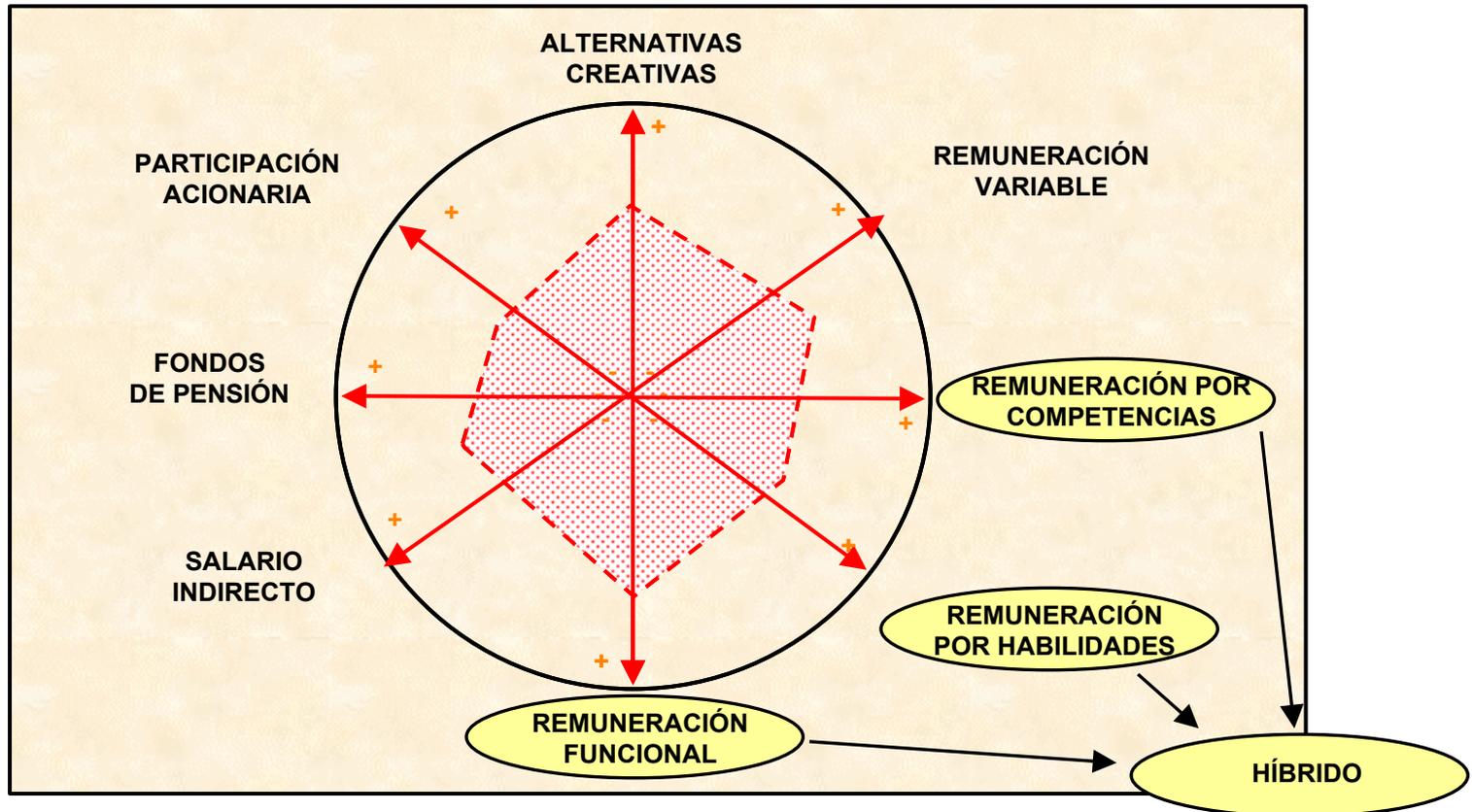


Remuneración Estratégica - Remuneración Estructural - Competencias

- Estructuras flexibles y matrices.
- Procesos de trabajo no estructurados donde predomina iniciativa, creatividad, gerenciamiento de recursos, desarrollo de ideas.
- La empresa se diferencia en el mercado por el talento de las personas.
- Más adecuado para posiciones de nivel técnico en adelante, pues no involucra aspectos de fácil evaluación.
- Puede ser utilizada para posiciones altamente técnicas **com carrera e Y**, diferenciando desempeños por la adquisición de las competencias.
- Requiere madurez por parte de la empresa, puesto que muchas competencias son subjetivas de difícil medición.
- Requiere inversión en capacitación y desarrollo.
- Exige banco de datos y un histórico adecuado de los profesio

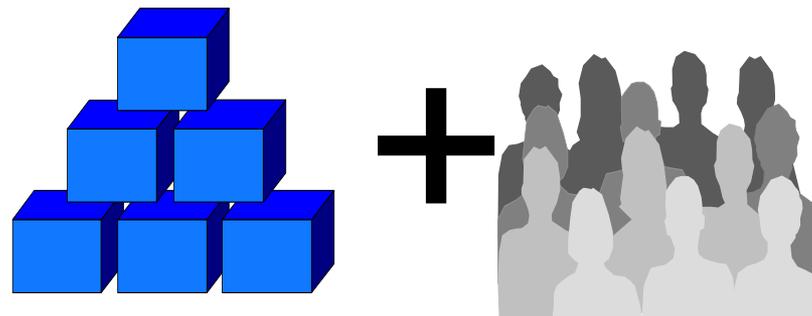


Remuneración Estratégica

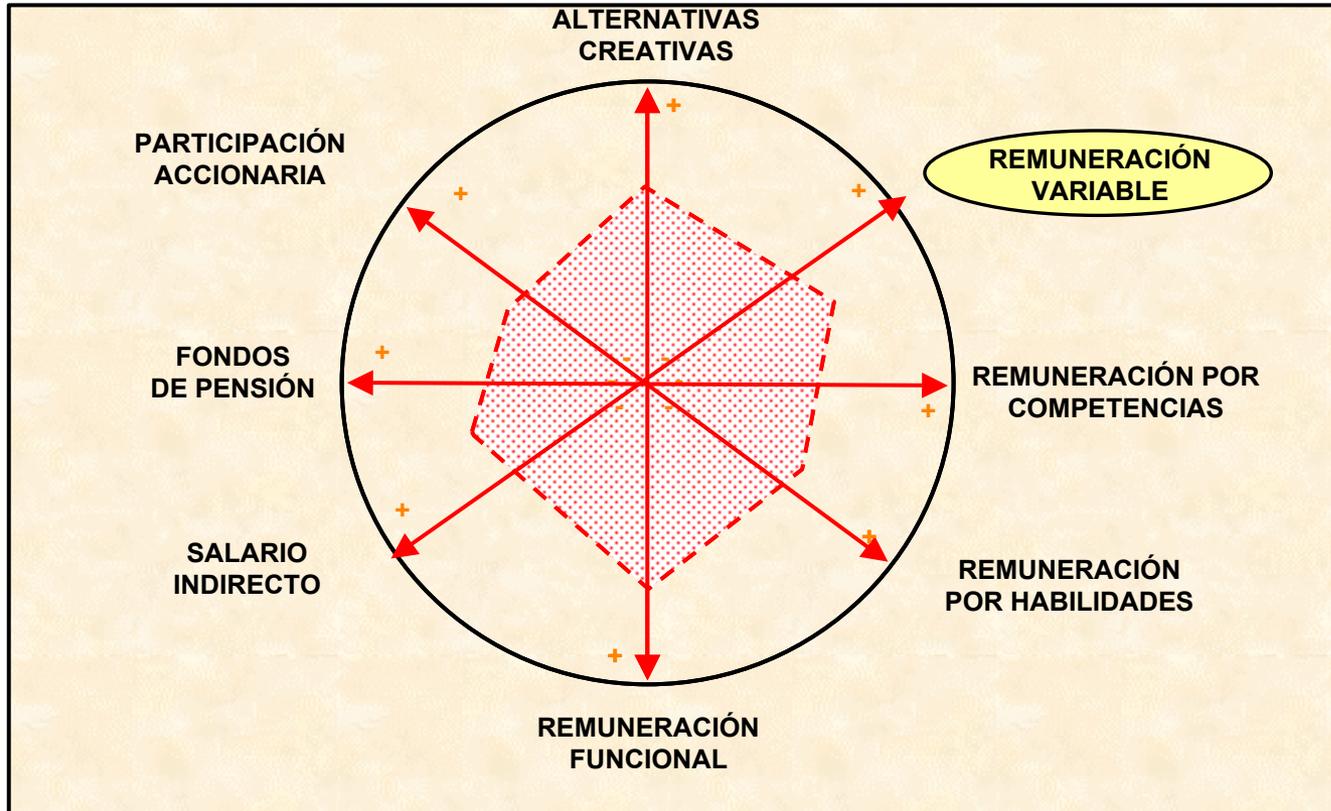


Remuneración Estratégica - Remuneración Estructural - Sistemas Híbridos

- **Estructura también jerarquizada, sin embargo con perspectivas de transición hacia procesos o reducción de niveles jerárquicos (con empoderamiento).**
- **Diferencia personas que ocupan el mismo cargo o familia de cargos y que poseen competencias que indirectamente se traducen en resultados.**
- **Necesita inversiones permanentes en capacitación y desarrollo.**
- **Permite adopción de carrera horizontal con utilización de cargos amplios y broadbanding, siendo que la evolución del profesional se da por la adquisición de competencias.**

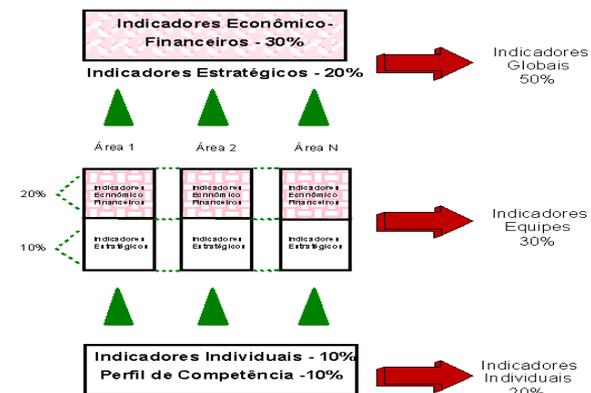


Remuneración Estratégica

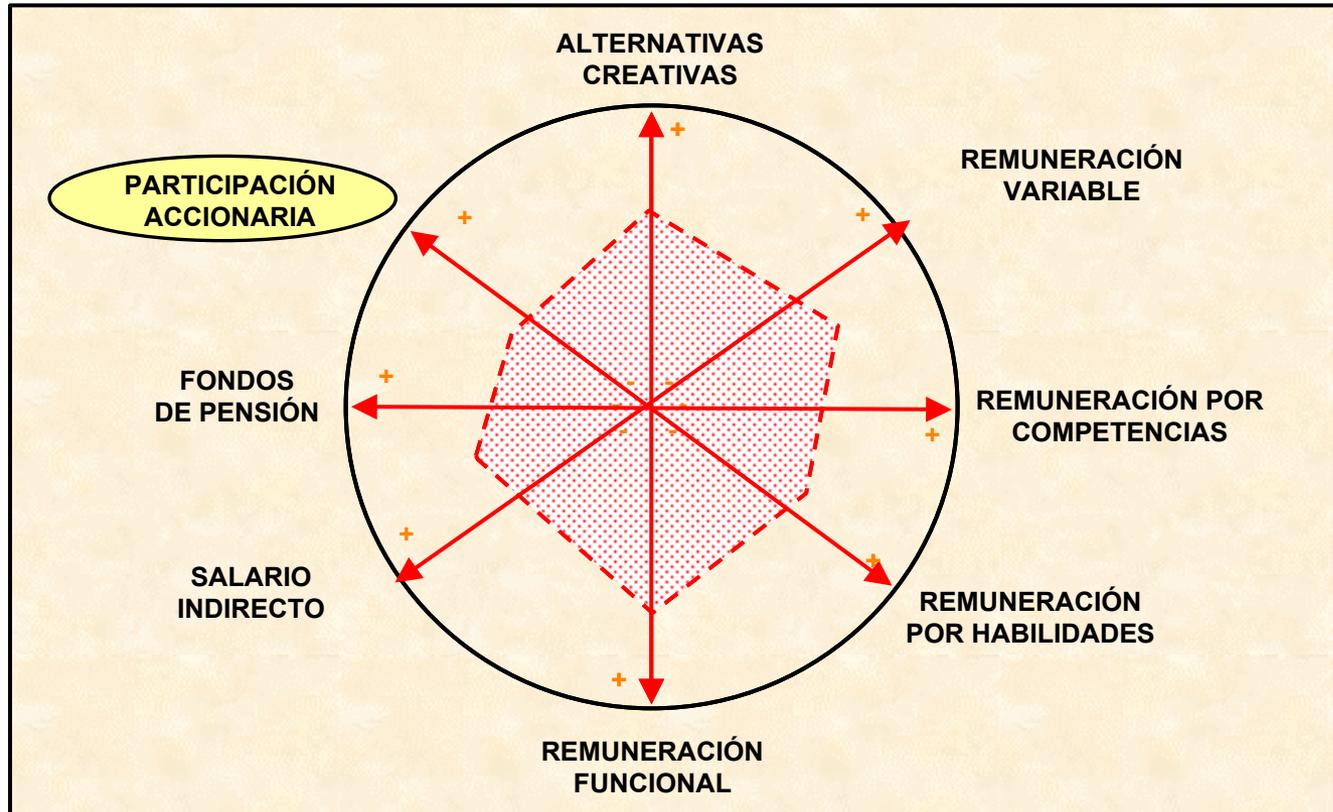


Remuneración Estratégica - Remuneración de Performance - Variable de Corto Plazo

- Sistemas que abarcan tiempo enfocado en el corto plazo (dentro del ciclo de negocios).
- Formas más utilizadas: remuneración de la fuerza de ventas, primas, bonos ejecutivos, participación en las ganancias o resultados, etc.
- Sistemas basados en el alcance de metas corporativas, de áreas, de grupos de trabajo e individuales pudiendo ser inclusive combinadas.
- Sistemas que consideran metas estratégicas, financieras, económicas, de mejoramiento de procesos, de adquisición de conocimiento, etc.
- Útil para recompensar diferentes desempeños relacionados con resultados. Debe estar alineado con el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Excelente instrumento para comunicar los objetivos y resultados de la empresa e integrar esfuerzos.

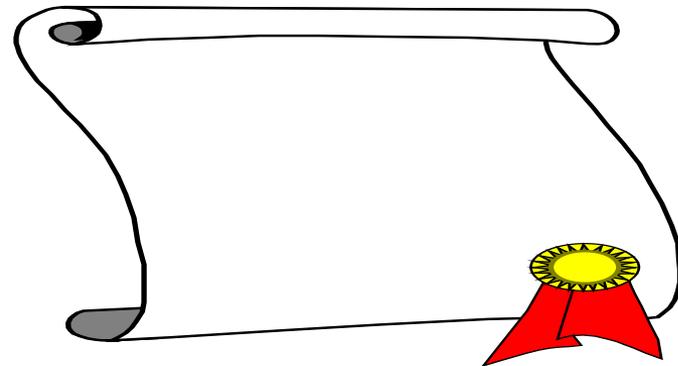


Remuneración Estratégica

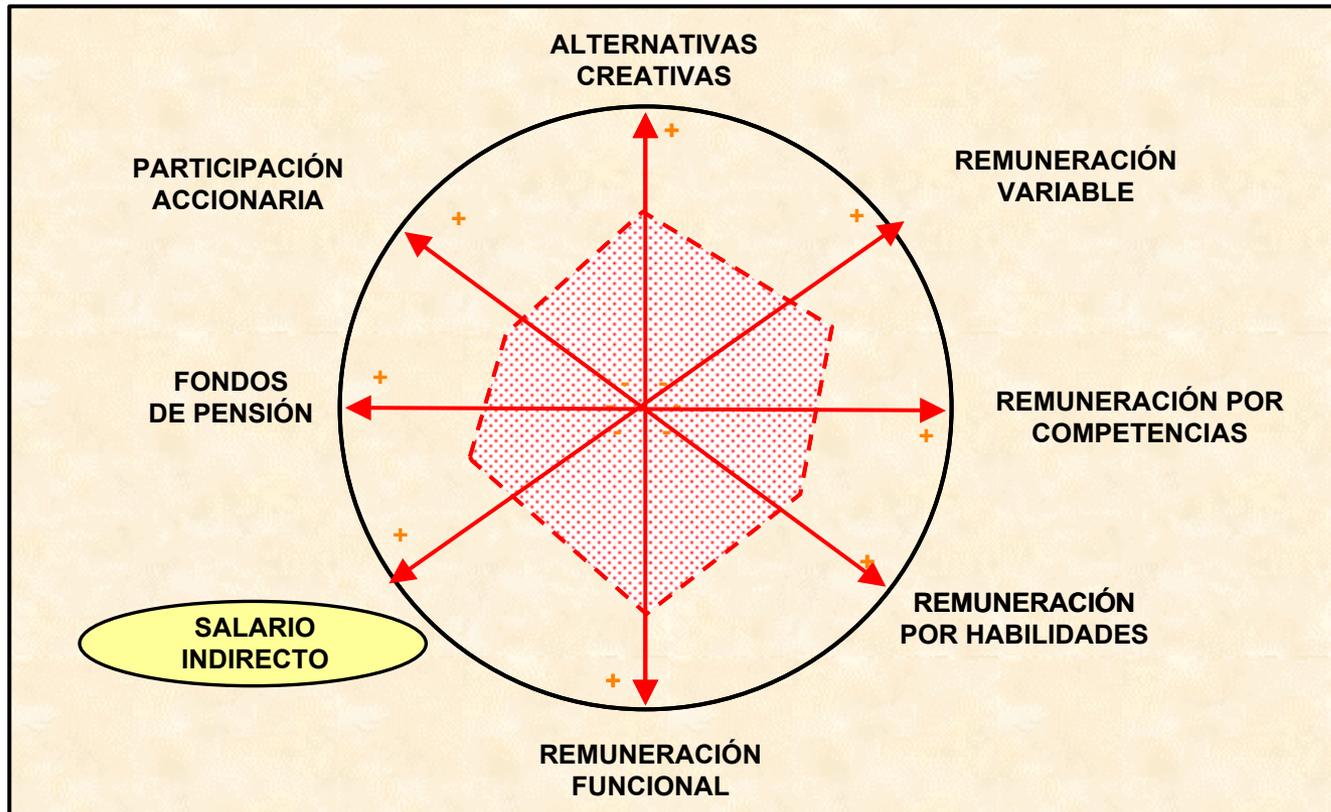


Remuneración Estratégica - Remuneración de Performance – Variable de Largo Plazo

- **Constituye la remuneración de largo plazo, reforzando el vínculo con la organización.**
- **Se presenta en el mercado en varias formas, tales como: Sistemas de Compra Directa, Phantom Stocks (Acciones Virtuales), etc.**
- **Distribución de las acciones de acuerdo con el desempeño de los profesionales.**
- **Más utilizado para los niveles ejecutivos de las empresas, sin embargo, en algunas empresas extendido a toda la organización.**



Remuneración Estratégica

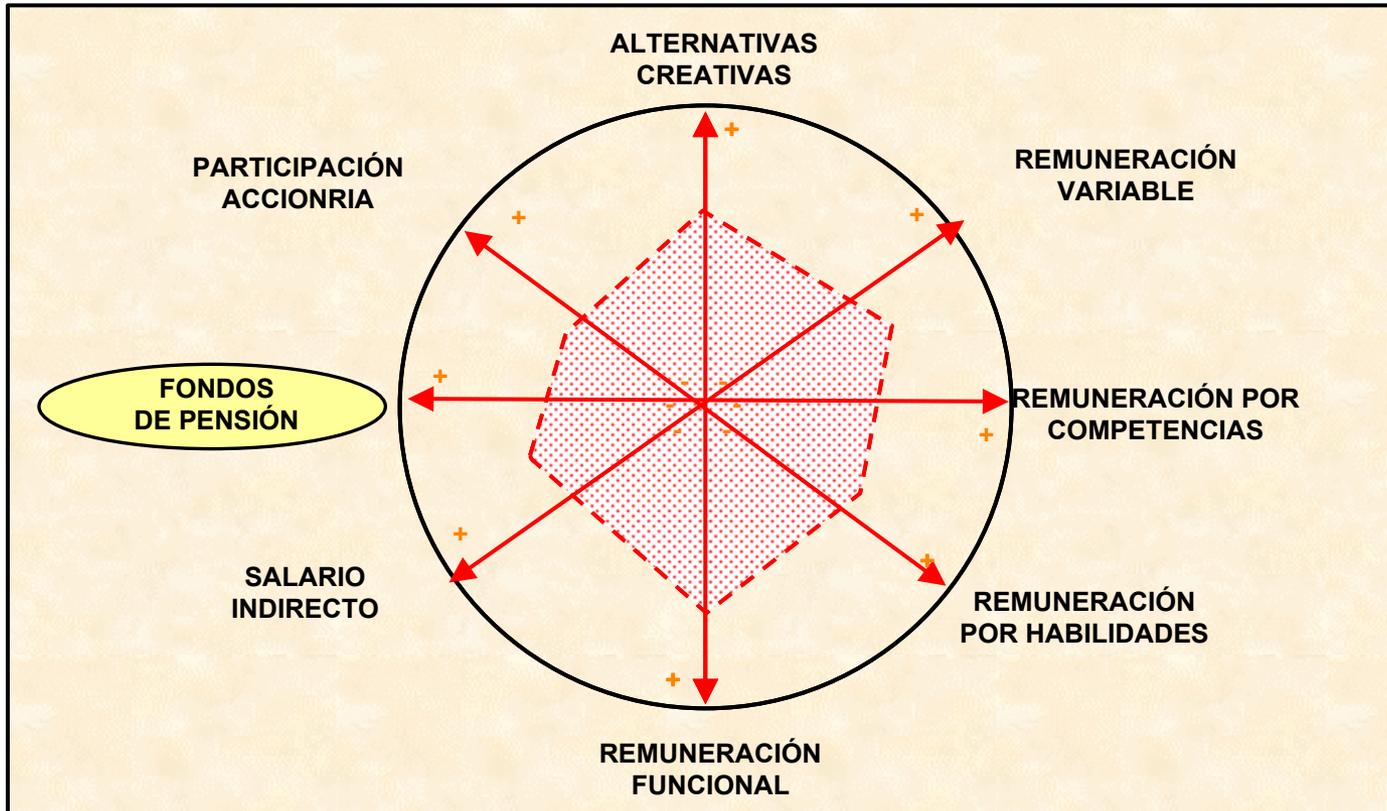


Remuneración Estratégica - Remuneración Social - Salarios Indirectos

- Remuneración indirecta (no en dinero) que enfoca la calidad de vida de los profesionales.
- Tendencia de flexibilización de parte relación de beneficios ofrecida por las empresas, que puede ocurrir para todos los empleados o unicamente para determinados niveles.
- Necesidades de inversiones en tecnología con el objetivo de administrar la demanda por flexibilización de los beneficios.



Remuneración Estratégica

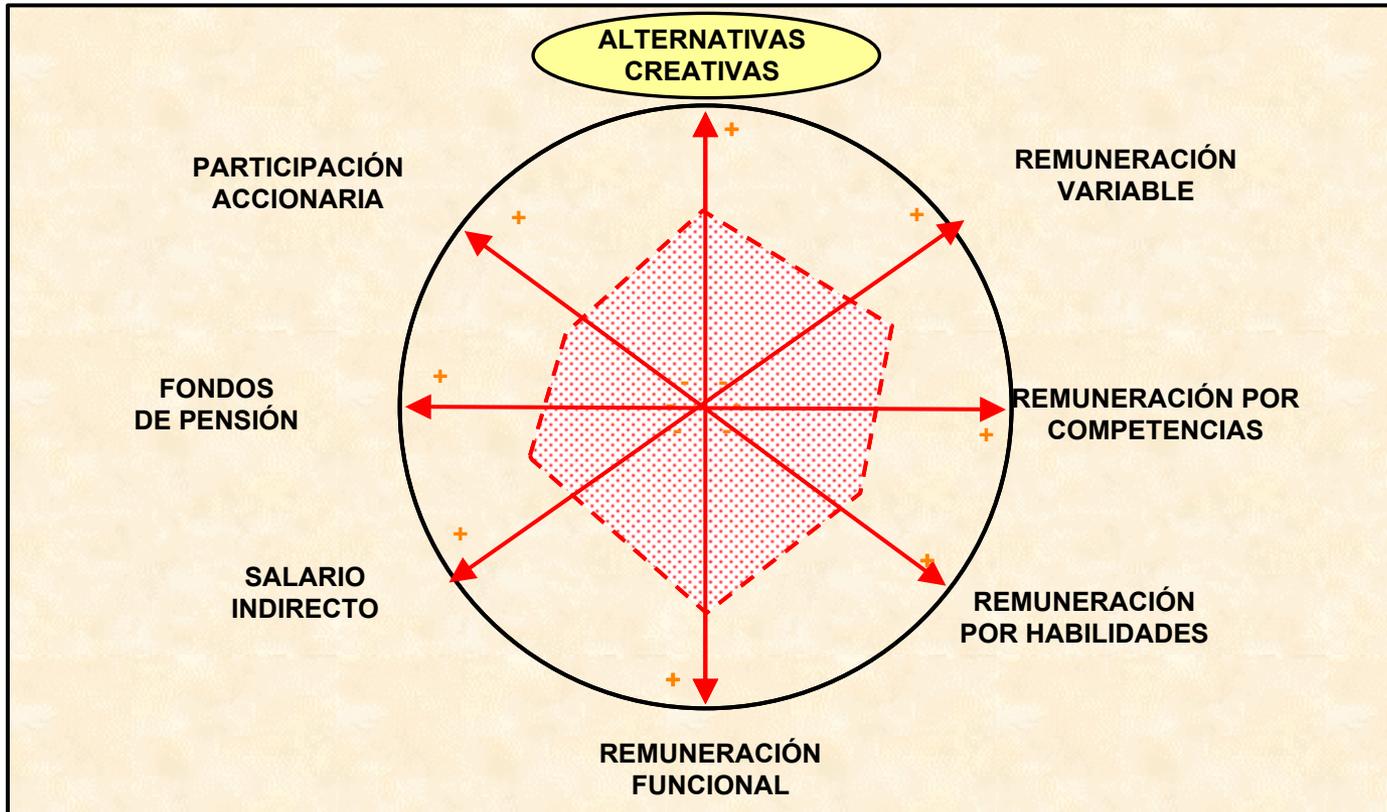


Remuneración Estratégica - Remuneración Especial - Fondos de Pensión

- **Comprende los planes de jubilación complementarios.**
- **Representa el refuerzo del vínculo del empleado con gado con a organización a largo prazo.**
- **Utilizado atualmente como importante instrumento de retención de talentos.**



Remuneración Estratégica

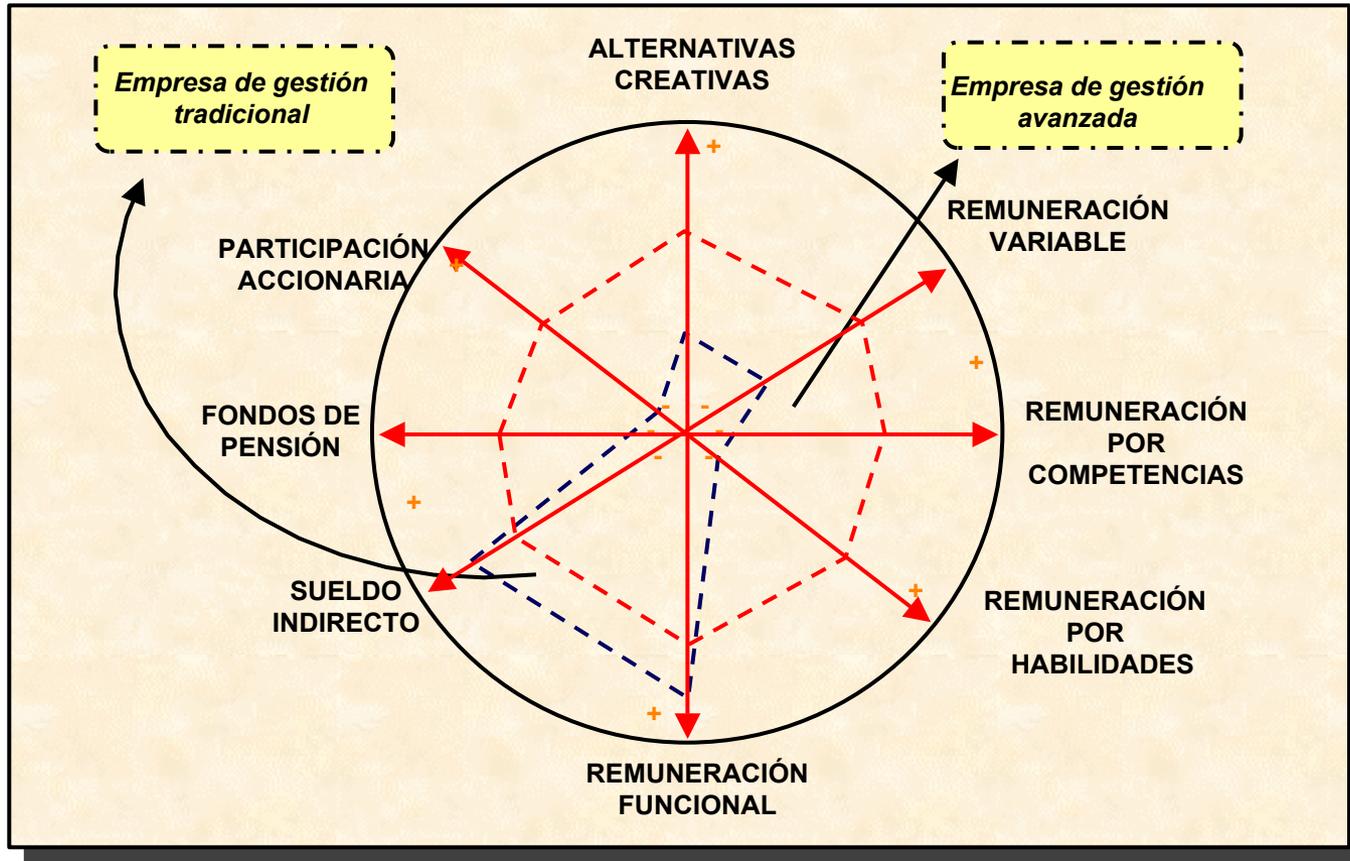


Remuneración Estratégica - Remuneración Especial - Alternativas Creativas

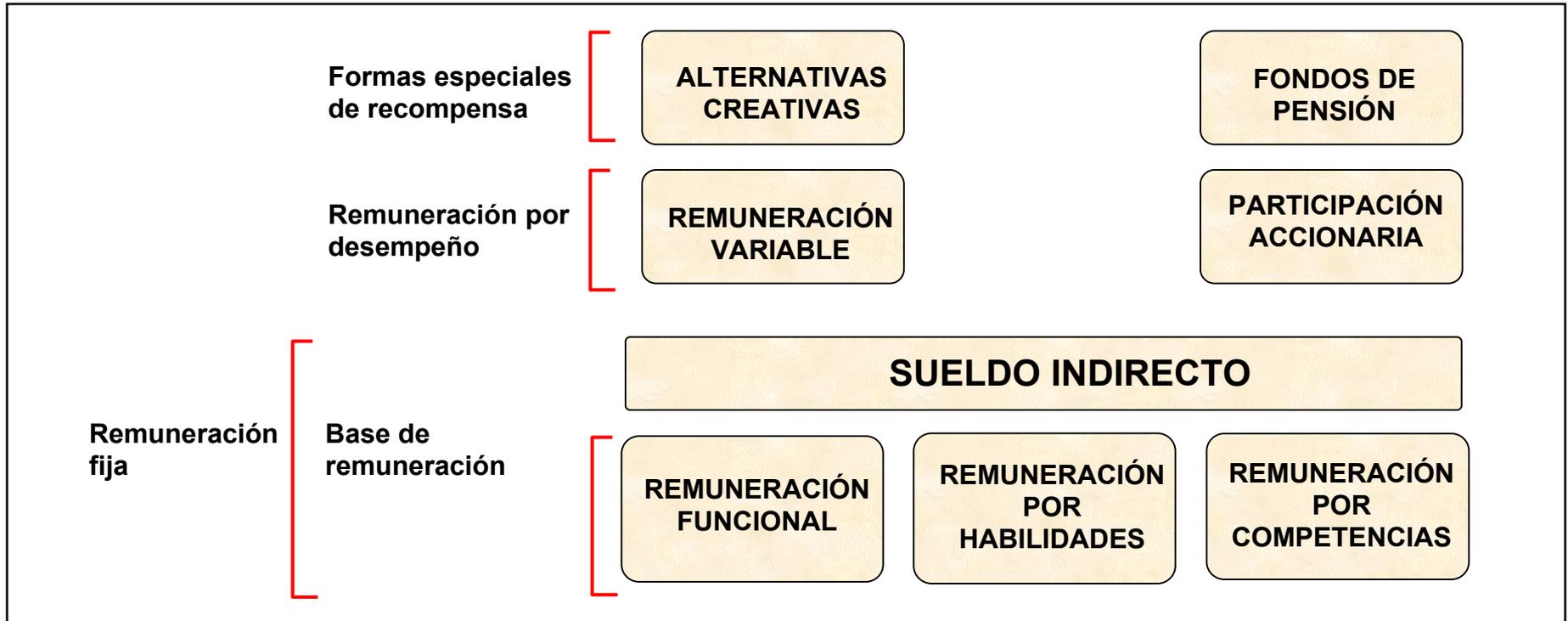
- Su objetivo es apalancar resultados de corto plazo. Muy utilizada en el área de Ventas, principalmente en lanzamiento de productos y campañas de comercialización.
- Utilizada para reconocer desempeños excepcionales.
- La premiación puede ser realizada en dinero, pero usualmente se realiza en bienes materiales o servicios, tales como viajes o cupones de compra.
- No hay periodicidad específica para su utilización, sin embargo, se recomienda la variación en la frecuencia y en la forma para no (desgastar) el sistema.



Remuneración Estratégica

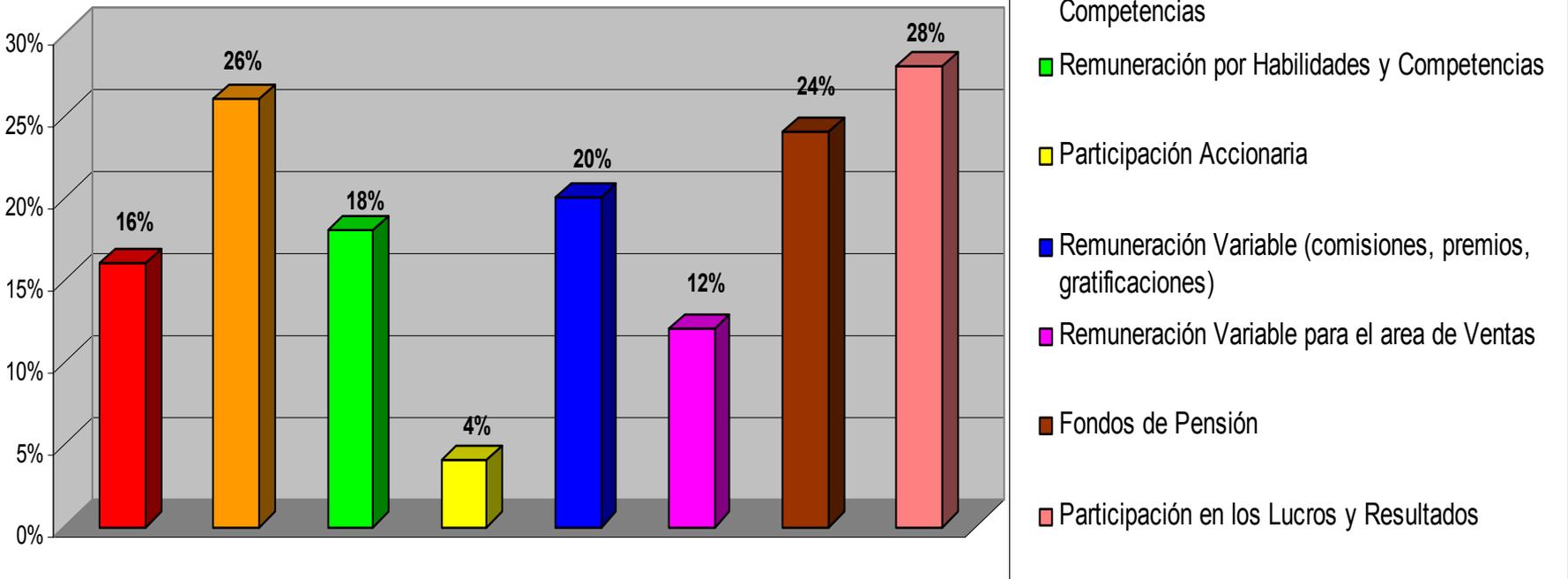


Componentes de un Sistema de Remuneración Estratégica



Tendencias y Prácticas - Formas de Remuneración- Brasil

• **100%** de las empresas encuestadas están evaluando la implantación o mejoramiento de las siguientes formas de remuneración.



Fuente: Pesquisa Andersen de Salarios e Beneficios - Mayo/2001



Tendencias y Prácticas - Formas de Remuneración- Brasil

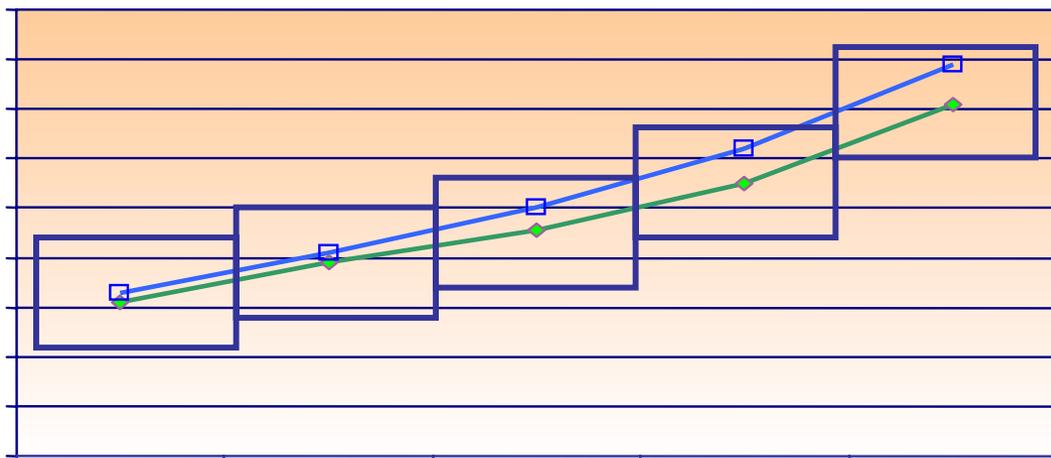
- **100% de las empresas participantes comentan sobre los componentes de su mix de remuneración**

Tipo de Remuneración	Ejec. (%)	Prof. (%)	Adm./Op. (%)
Funcional (por cargos)	80	82	82
Funcional + Habilidades y Competencias	16	13	13
Habilidades y Competencias	4	3	5
Participación Accionaria	11	5	4
Participación en los Lucros y Resultados	51	56	56
Fondos de Pensión	27	28	26
Remuneración Variable(Bonus & Gratificaciones)	47	28	11
Remuneración Variable - Fuerza de Ventas	26	18	9

- **Fuente: Pesquisa Andersen de Salarios e Beneficios - Mayo/2001**



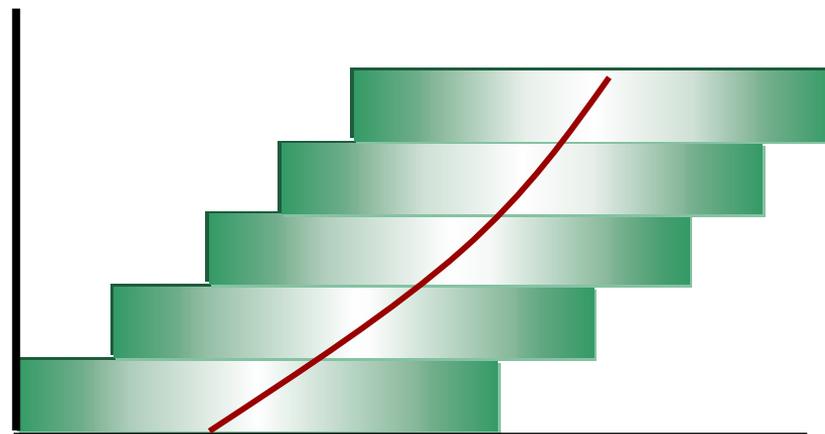
Tendencias y Prácticas - Formas de Remuneración- Chile



Estructura Salarial
88% mercado

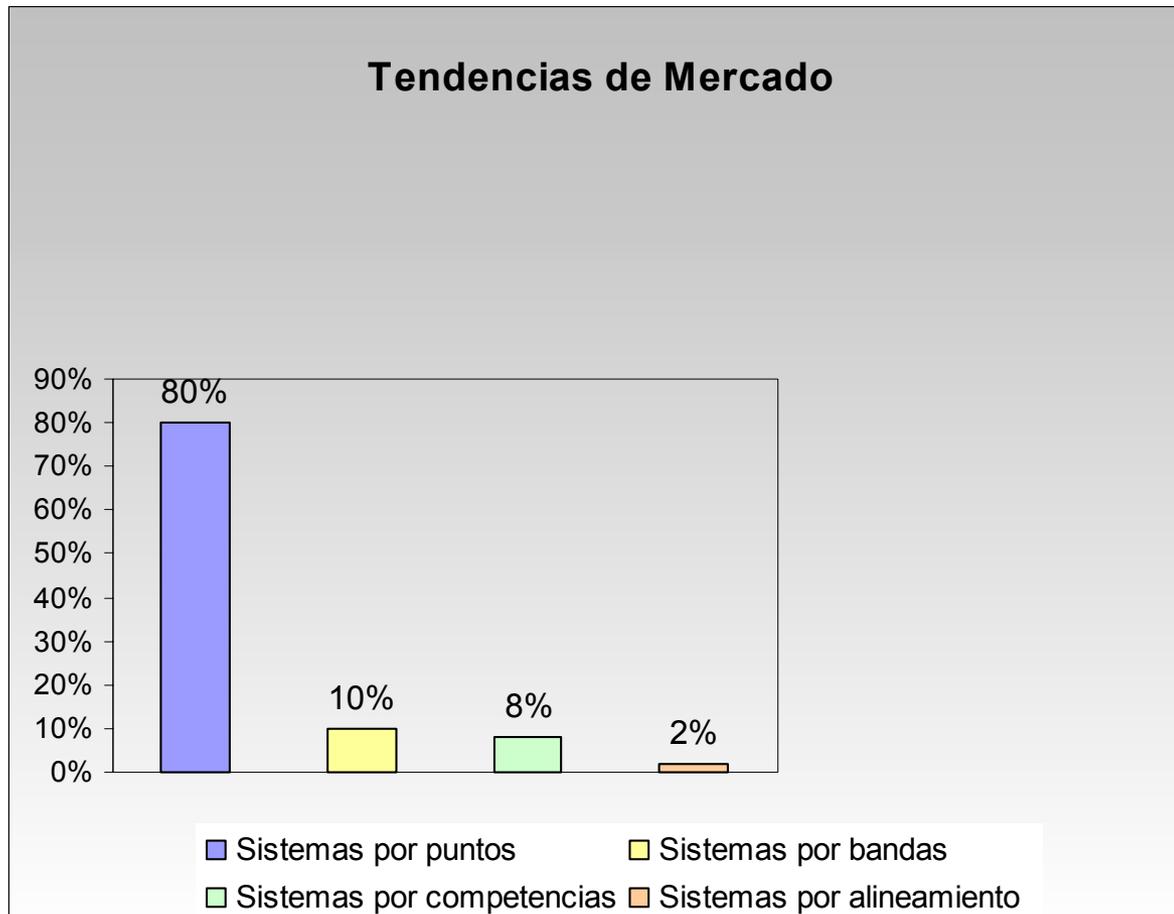


Banda Salarial
12% mercado



Tendencias y Prácticas - Formas de Remuneración- México

- 66% de las empresas encuestadas reportaron tener un sistema formal de evaluación puesto que se relaciona con alguna de las formas de remuneración.



Estrategias Organizacionales

Nuevas Estructuras y Nuevos Procesos de Trabajo

Nuevas Tecnologías

Nuevos Conocimientos, Nuevas Competencias y Nuevas Habilidades

Nuevos Indicadores de Desarrollo

Estrategias de Recursos Humanos

Reclutamiento, Selección y Retiro

Remuneración y Direccionamiento de Desarrollo

Capacitación y Desarrollo, Direccionamiento de Carrera

Estructura Organizacional

Direccionadores de Capital Humano

Sistemas de RH



Las personas son realmente los activos más valiosos?

