

Próximas Prácticas: Tendencias en Compensación Total

Investigación de Hay Group y WorldatWork



Preguntas clave de la investigación

¿De qué manera se adaptarán los programas de compensación al cambiante entorno de negocios?

¿De qué manera cambiará la estrategia y el diseño de los paquetes de compensación en los próximos 2 a 3 años?

¿De qué manera cambiará la implementación y la comunicación de los programas de compensación en los próximos 2 a 3 años?

Encuesta centrada en la medición del énfasis actual y el enfoque futuro creciente

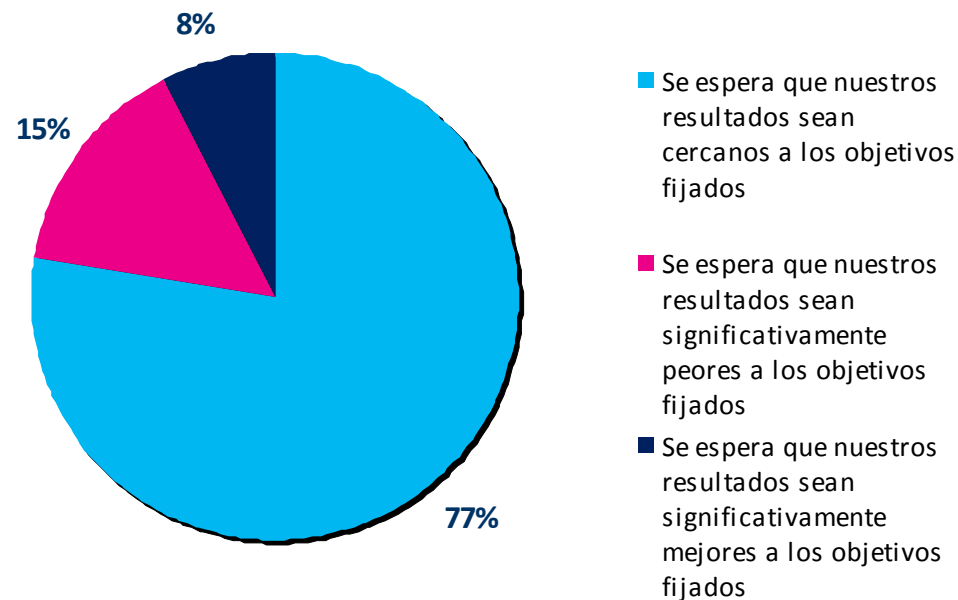
01

Principales Hallazgos

Empresas más impactadas por la crisis y preocupadas por los resultados, la región más optimista

¿Cómo afecta el escenario actual el desempeño del negocio?

A pesar de la crisis, 77% de las empresas venezolanas esperan que los resultados del negocio sean cercanos a los objetivos establecidos.



Este porcentaje es similar al de la región Centro y Sur América, donde 72% de las empresas esperan obtener resultados similares a los presupuestados. En los resultados globales, este porcentaje cae a 57%.

La situación económica actual aún es el área clave de enfoque

Mientras el foco de la investigación consideró los próximos 2 a 3 años, muchas organizaciones están focalizadas en los próximos 3-9 meses

- Alineamiento de los costos laborales con la realidad económica
- Alineamiento de la compensación con la estrategia de negocio y métricas de desempeño
- Cómo mantener e incrementar el compromiso de los colaboradores cuando se dispone de recursos financieros limitados para la compensación

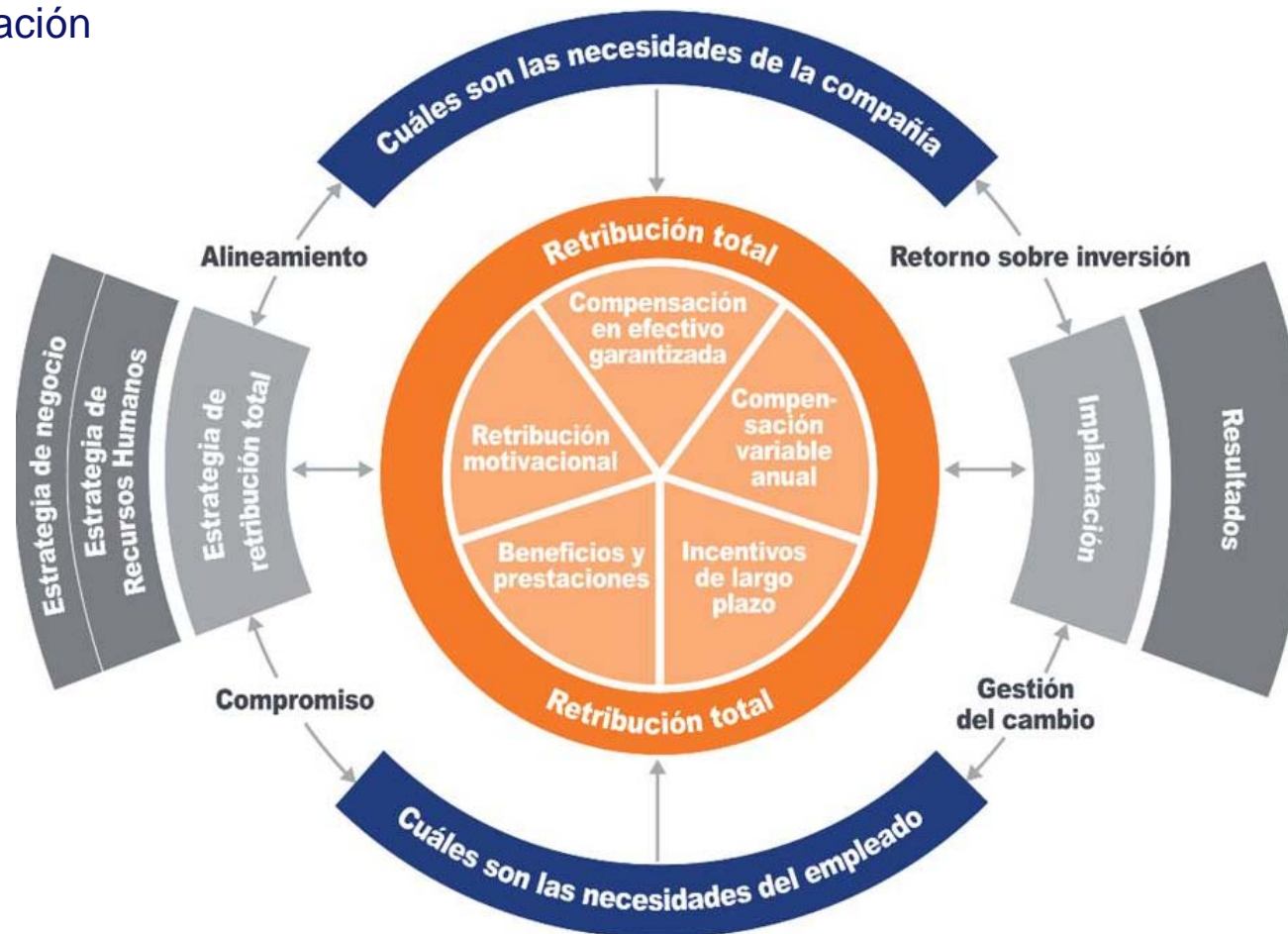
En conclusión, la transición hacia el futuro es visualizada más como una evolución que como un cambio inmediato o drástico

Situación actual de las prácticas de compensación

- Estrategia y diseño
 - Para muchos, enfoque extremo en el Benchmarking
 - Componentes de la compensación administrados de forma independiente
 - Falta de estrategias de compensación sólidas
 - Poco *input* de los empleados para el diseño del programa de compensación
- Implementación
 - Procesos de gestión del desempeño habitualmente deficientes
 - Los empleados no comprenden el valor de la compensación total
 - Los gerentes de línea son sub-optimizados en la implementación de los programas de compensación
 - Se ha hecho poco en términos de evaluación del rendimiento de la inversión en la compensación (ROI)

Macro tendencias

- Gestión más holística de los programas de compensación que se alinean mejor con la estrategia del negocio, la estrategia de gestión de talentos y el desempeño de la organización



Tendencias a Futuro

Administración de la base de costo

- Alinear los costos laborales con los ingresos y la rentabilidad
- Reducción de costos en diversos frentes
- Eliminar programas con un bajo valor percibido

Alineamiento

- Vínculo con la estrategia de negocios
- Vínculo con gestión de talentos
- Consistencia apropiada a lo largo de la organización

Pago por desempeño

- Las métricas correctas
- Los comportamientos correctos
- Equilibrio en los tipos de medidas y plazos

Tendencias a Futuro

Diferenciación del pago

- Evaluación de desempeño diferenciada
- Retribuciones diferenciadas
- Múltiples retribuciones diferenciadas

Compensación Total

- Enfoque en los intangibles
- Mejorar la propuesta de valor de compensación total
- Marketing interno de la compensación total

Implementación /Comunicación

- Utilización del líder de línea
- Envío de mensajes continuos de los líderes
- Mejorar la tecnología

02

Estrategia de Compensación

De:

Para:

Estrategia y diseño inconsistentes

Estrategia y diseño consistentes

Equidad interna y externa

Valor motivacional de la compensación

Medidas financieras y de corto plazo

Equilibrio en las medidas y los plazos

Visión aislada de los componentes

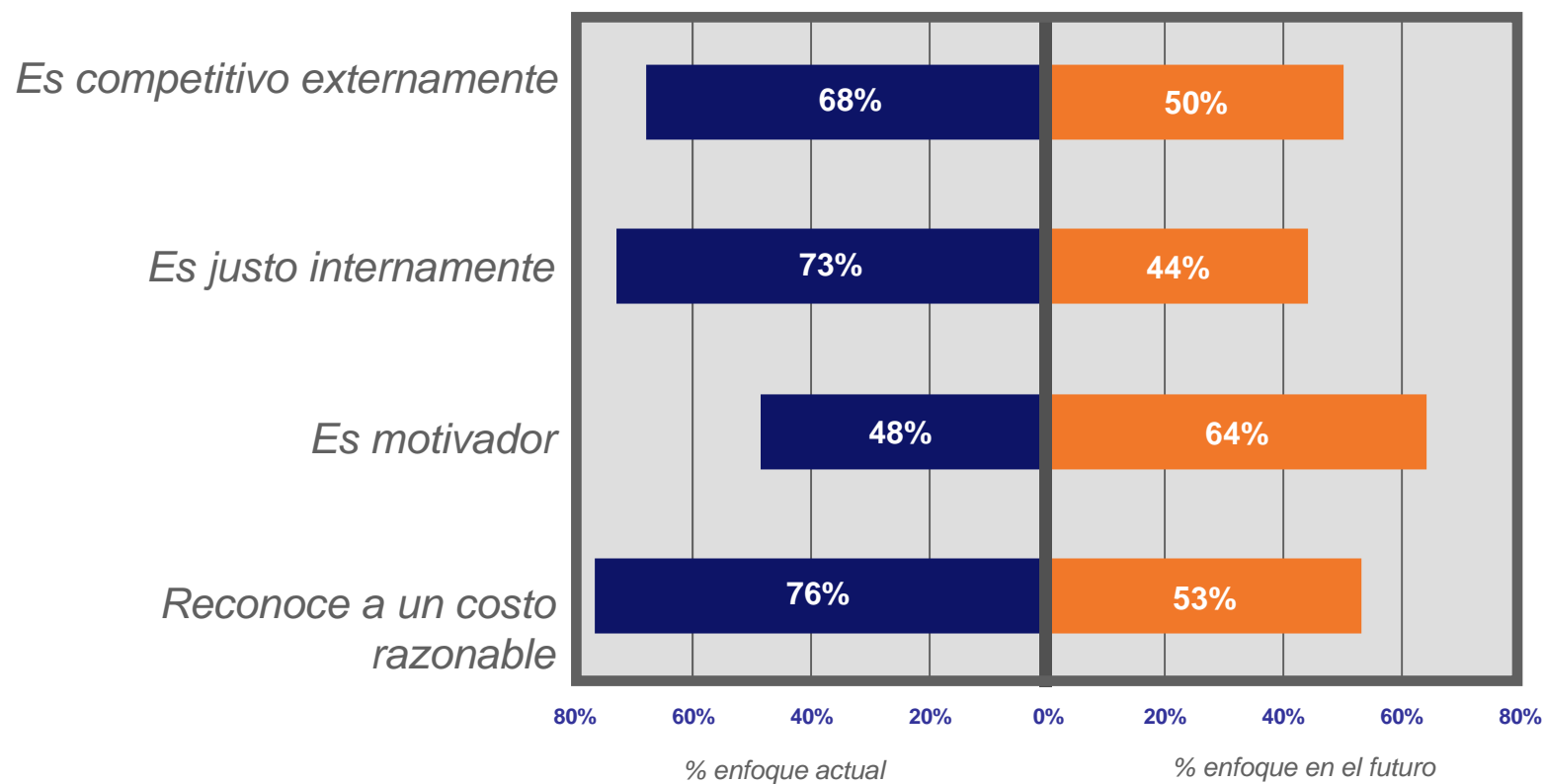
Remuneración total

Orientación hacia los costos

Orientación hacia la inversión

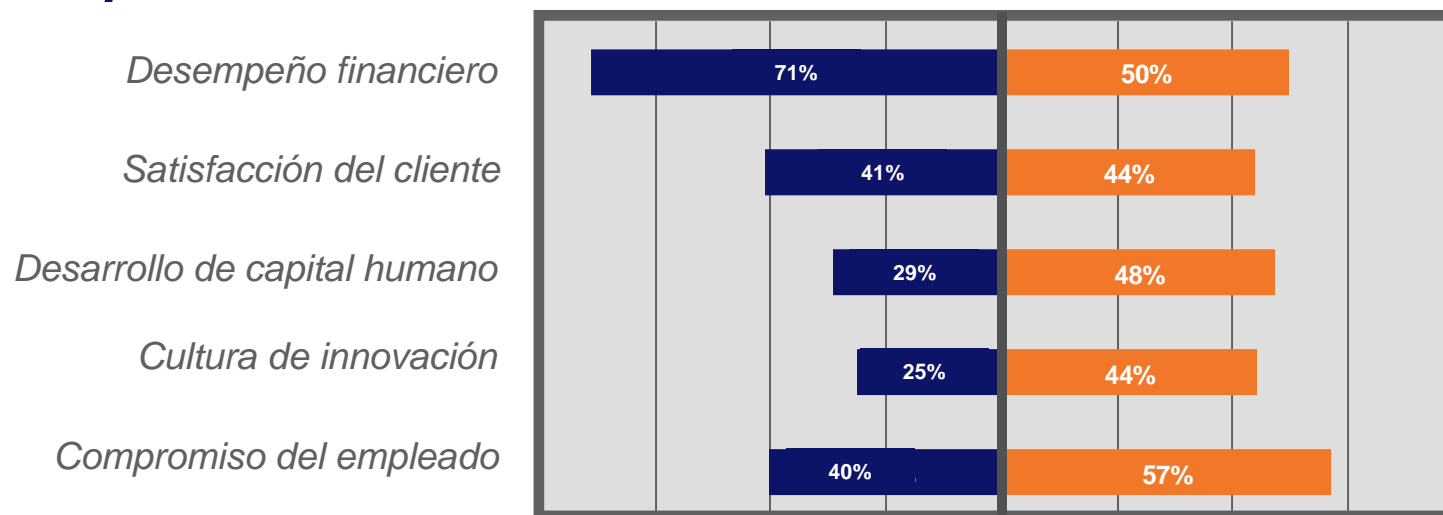
Drivers para definir la estrategia de compensaciones

Se incrementará el énfasis en el valor motivacional del programa:



Desempeño Equilibrado

Tipos de medida

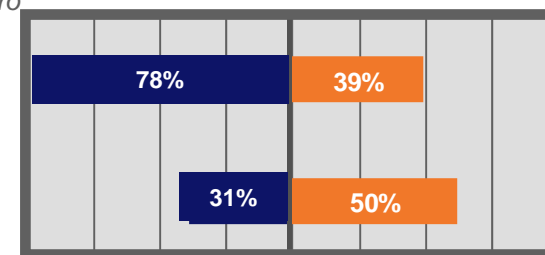


80% 60% 40% 20% 0% 20% 40% 60% 80%
 % de enfoque actual % mayor de enfoque en el futuro

Plazos

Logro de objetivos a corto plazo

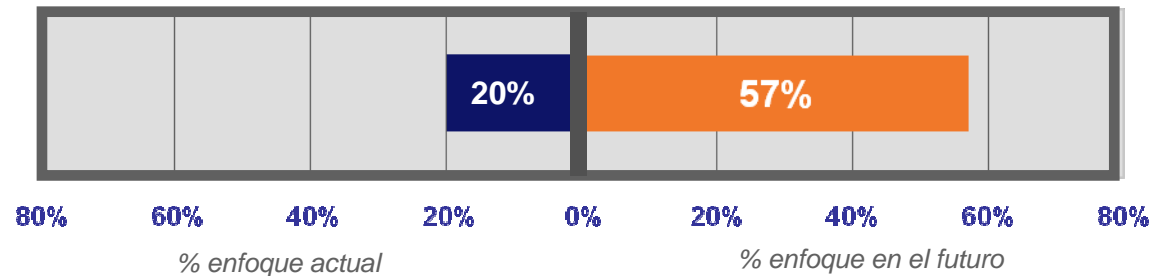
Logro de objetivos a largo plazo



80% 60% 40% 20% 0% 20% 40% 60% 80%
 % de enfoque actual % mayor de enfoque en el futuro

Filosofía de la compensación: ¿Costo o Inversión?

Nuestra empresa regularmente mide el retorno de la inversión en compensación total



¿Por qué es importante?

- Si es un costo, el objetivo obvio es **minimizarlo**
- Si es una inversión, el objetivo obvio es **optimizarlo**

Las organizaciones, sus líderes y la función de RH, se comportan de manera muy diferente dependiendo de esta mirada.

Si la compensación es vista como un costo...

La organización se enfoca en

- Hacer lo que hacen otros
- Responder a la inflación y a temas de reclutamiento y retención
- Calcular hasta donde se puede llegar

Muchas organizaciones siguen a la manada en lo que a remuneración de su gente se refiere

Elementos determinantes del presupuesto del salario base	Preponderancia	Importancia
Qué hacen otras empresas	Alta	Alta
Las posibilidades de pago de la empresa	Media	Media
La posición competitiva de pago deseada	Media	Media
El desempeño de la organización	Media	Media
Rotación del personal	Baja	Baja
Satisfacción de empleado	Baja	Baja

Si la compensación es vista como una inversión...

La organización se enfoca en

- Una estrategia de compensación que soporte su estrategia de negocio
- Programas de compensación que alineen los intereses de los empleados con los intereses de la organización
- Programas de compensación que estén alineados con otros programas gerenciales y que los refuercen
- Comunicar al empleado el vínculo entre el pago y el desempeño

Lograr el apoyo de los distintos niveles gerenciales es clave para una implementación exitosa

Un enfoque de medición más sólido

Para mantener y mejorar el ROI de compensación, debe considerar:



¿Cómo las organizaciones
cambiarán su modo de
pensar de una
compensación orientada al
costo a una compensación
orientada a la inversión?

03

Diseño del Programa de Compensación

De:

Para:

Gestión del programa de salario base

Gestión del programa de pago variable

Pago por el empleo/trabajo

Foco en el pago por valor/contribución

Acuerdos de trabajo flexible

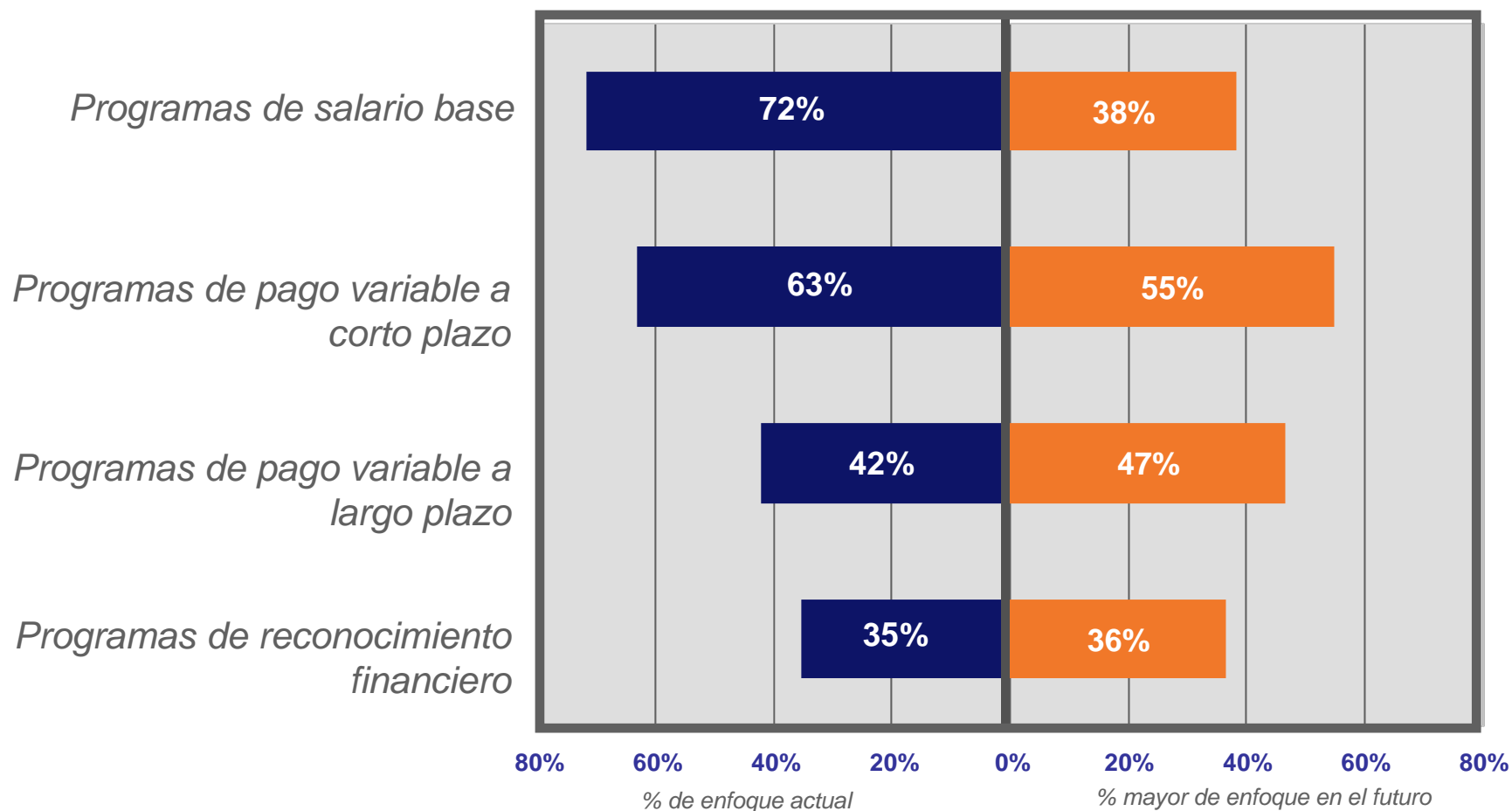
Desarrollo y carrera, cultura, reconocimiento

Perspectiva principalmente de la organización

Perspectiva de la organización y del empleado

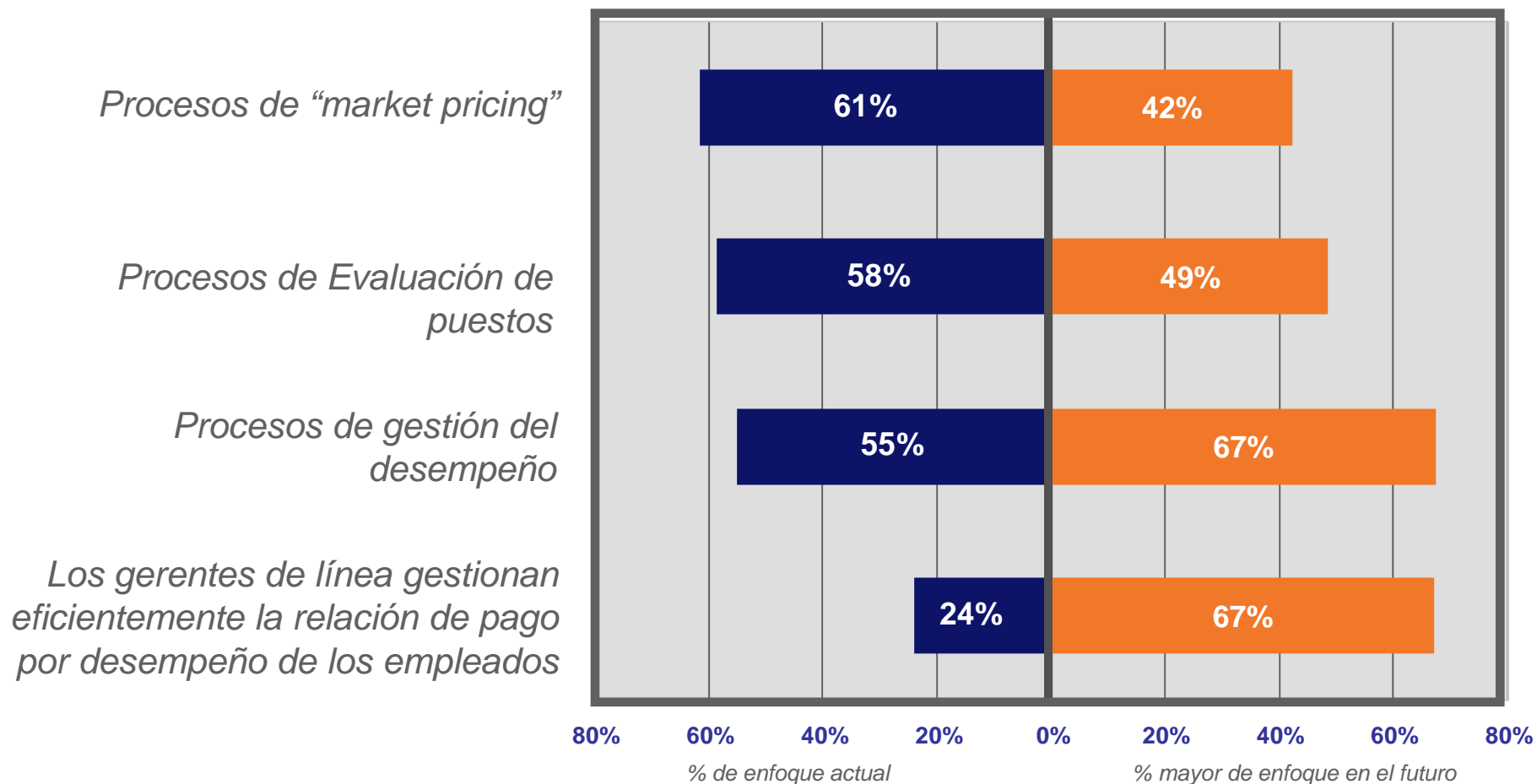
Mayor énfasis en el pago variable

...y los vínculos con el desempeño organizacional



Procesos de pago

Foco futuro en los procesos de gestión del desempeño



Compensación Intangible

“Tenemos un foco mucho mayor en las compensaciones no financieras” – Ericsson Network Services

Programas de educación y capacitación

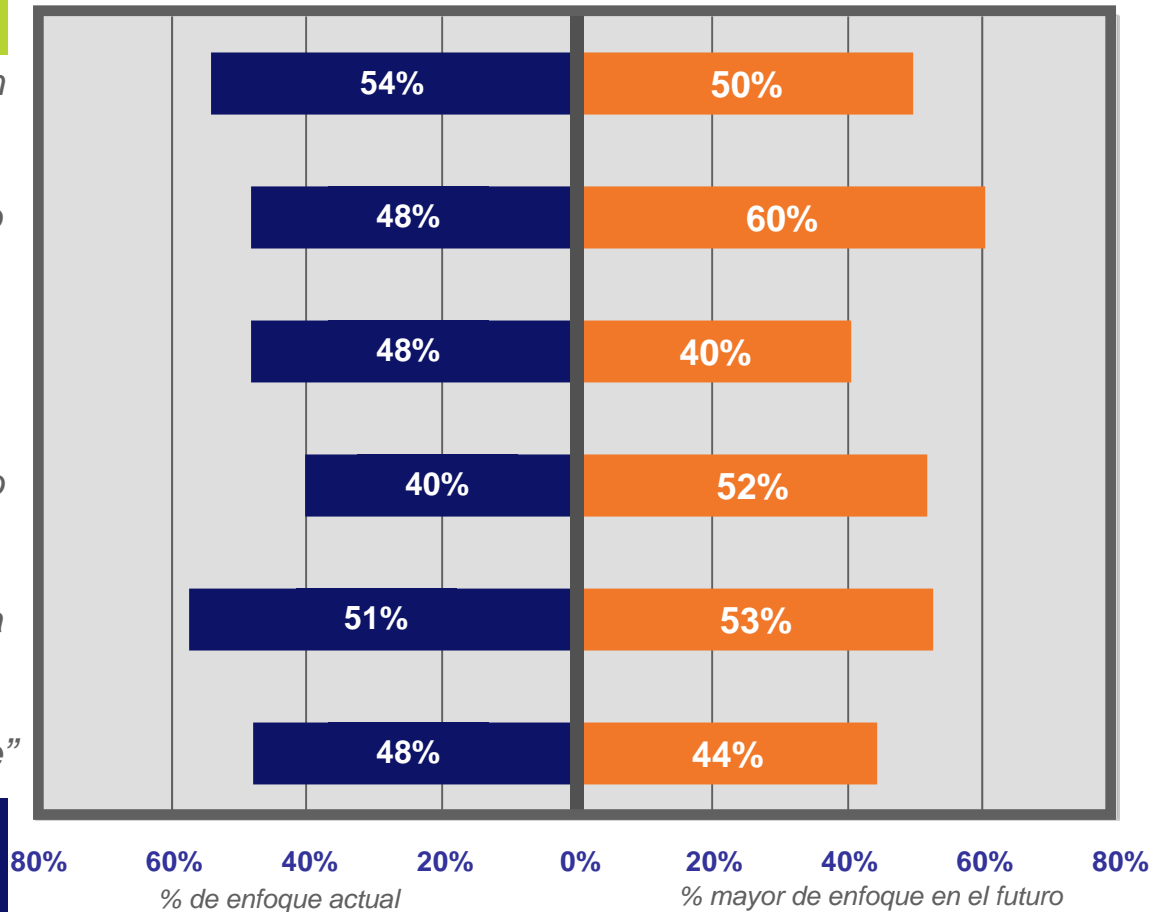
Oportunidades de carrera/desarrollo

Acuerdos de trabajo flexible

Reconocimiento no financiero

Clima de trabajo/cultura

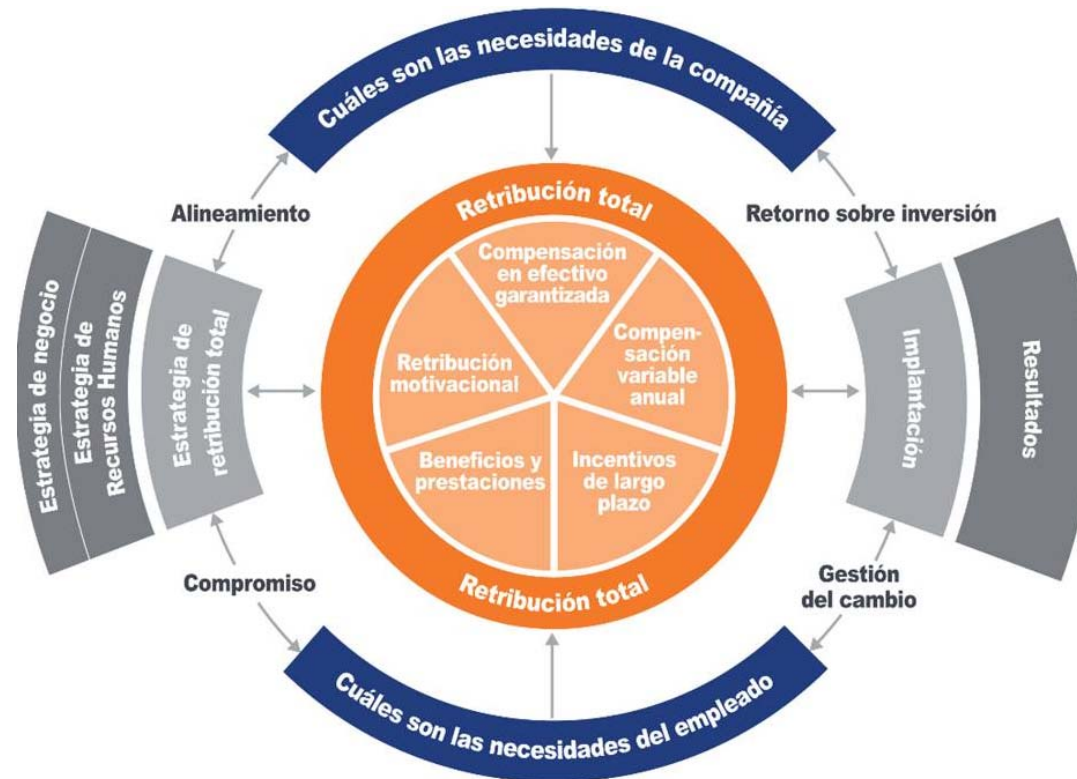
“Work-life balance”



“El reconocimiento es una de esas cosas gratuitas que valen una fortuna”.

Involucramiento del empleado

“Hacemos encuestas a los empleados cada dos años y hacemos planes de acción basados en los resultados de la encuesta. Un hallazgo clave es que tenemos que hacer un mejor trabajo al comunicar el valor total de la compensación a nuestros empleados”. – **Heineken**



"El verdadero poder es cuando se empieza a hablar con sus empleados. Diseñamos nuestros programas de compensación, invertimos en nuevos programas y reforzamos los programas actuales basados en los comentarios que recibimos de nuestros empleados". – **McDonalds**

04

Implementación del Programa de Compensación

De:

Para:

Diseño del programa

Implementación del programa

Trato consistente en el pago

Diferenciación basada en el desempeño

Implementación dirigida por RH

Implementación dirigida por la línea

Comunicaciones ad-hoc

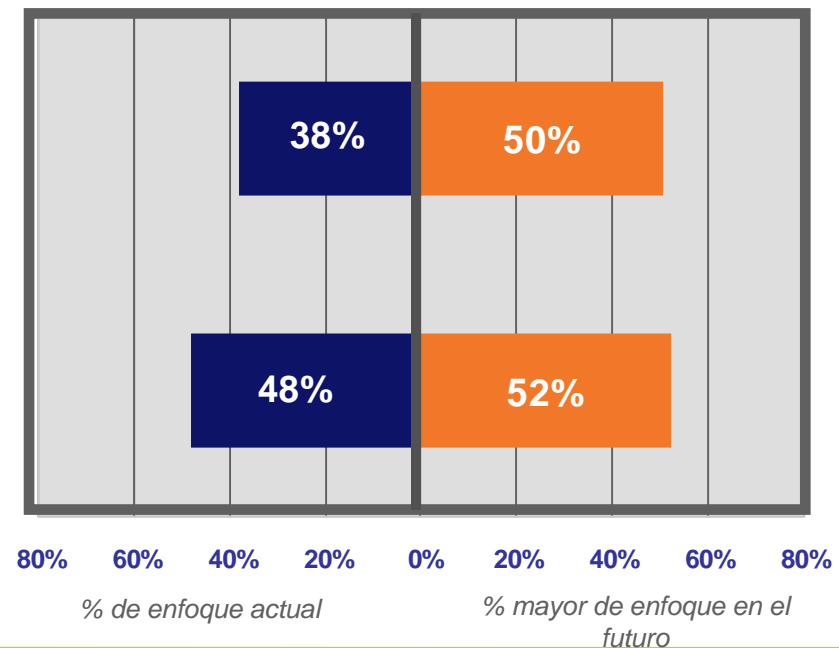
Mensajes continuos del líder

Diferenciación en el pago

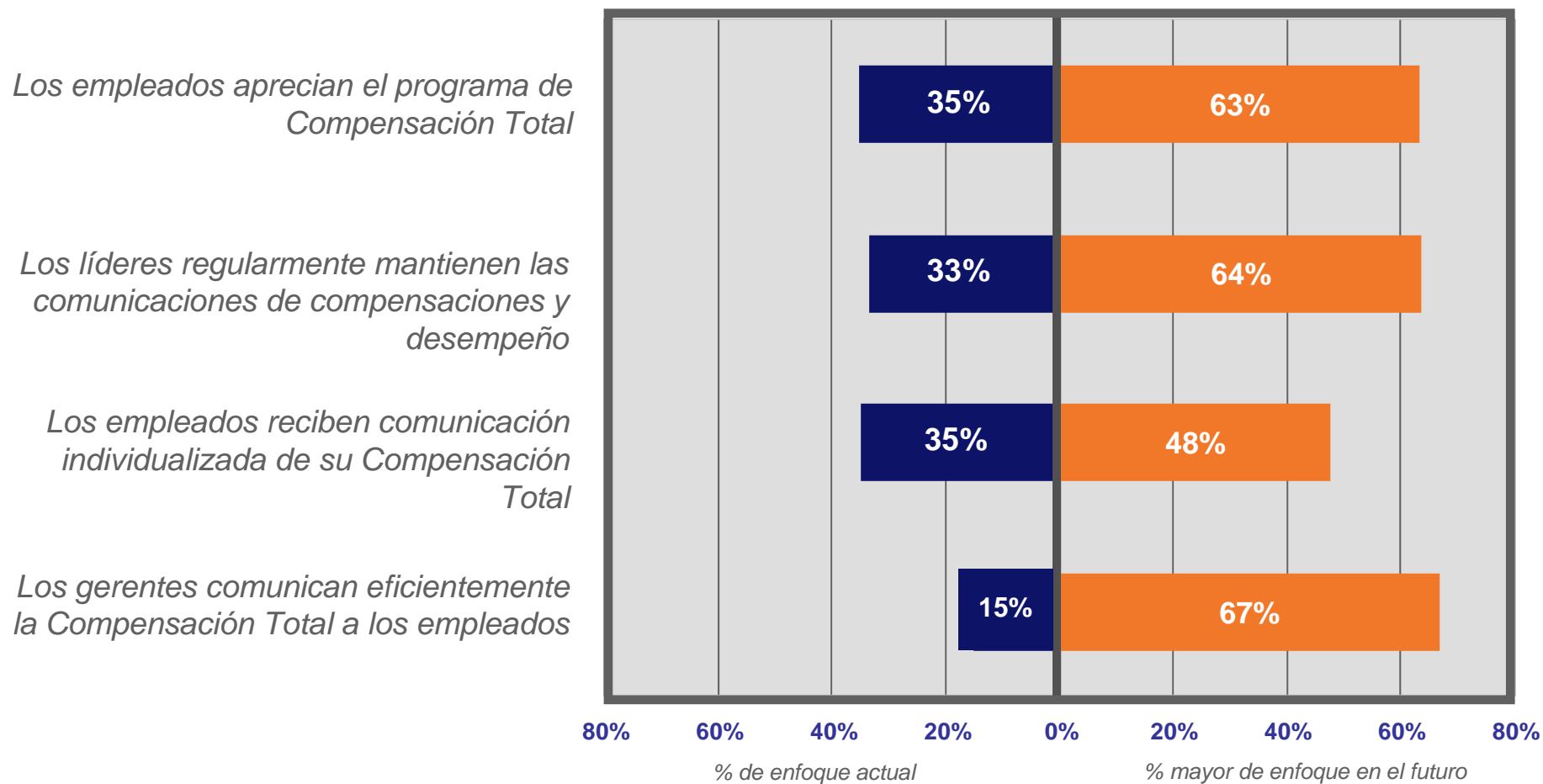
- El ROI de la compensación puede mejorarse a través de una mayor diferenciación en el pago
- Los vínculos entre desempeño y compensación deben ser claros
- Los gerentes necesitan capacitación y estar preparados para tomar decisiones difíciles

Variación significativa en los aumentos de sueldo entre los mejores trabajadores y el promedio

Variación significativa en el pago de incentivos entre los mejores trabajadores y el promedio

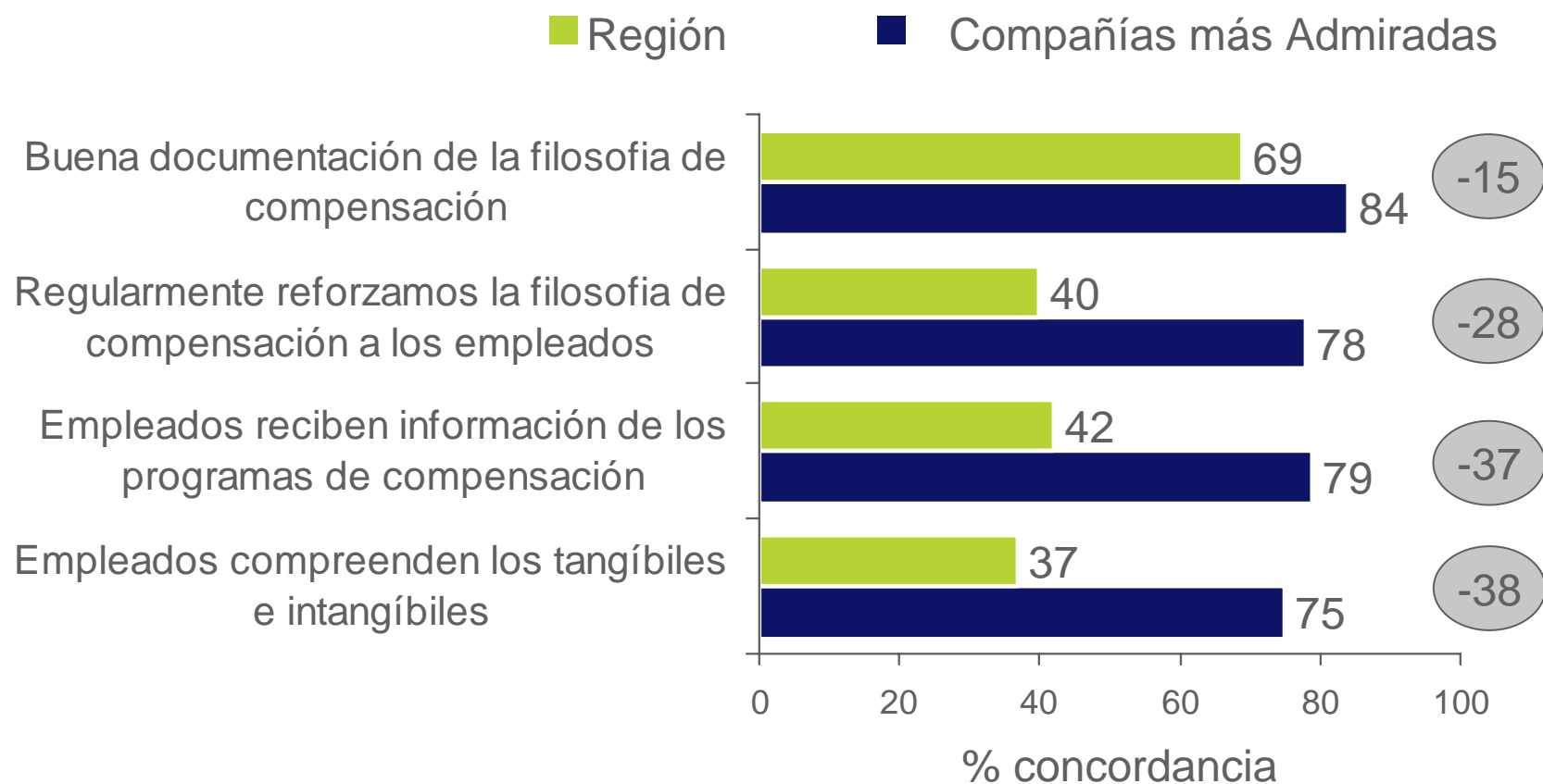


Comunicación del programa de compensación



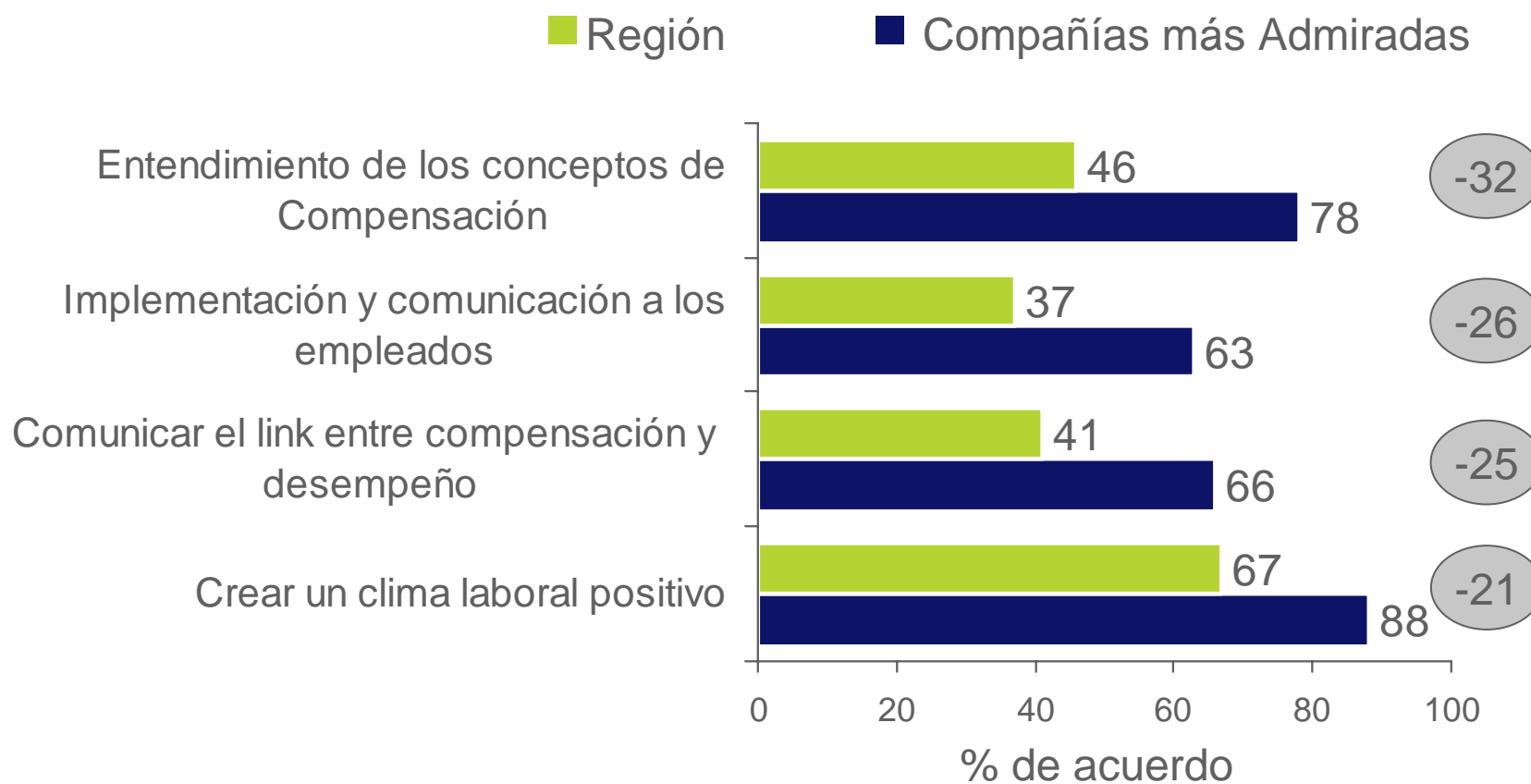
Importancia de la implementación

Comunicación a los empleados: Black Box in the Region



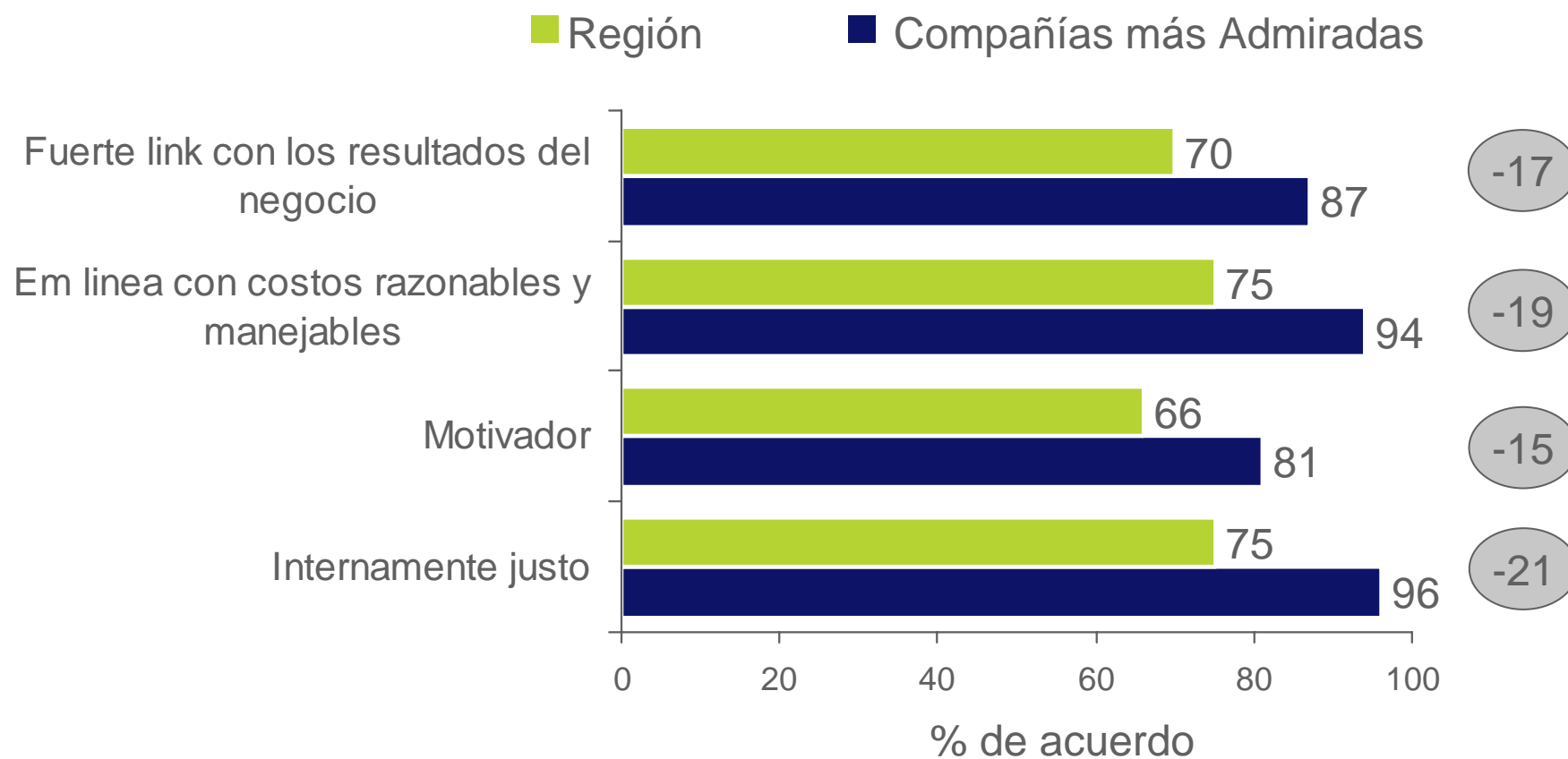
Importancia de la implementación

...y la capacidad de los gerentes de línea... limitada



Impacto en la eficacia de la organización

...ROI?



¿Cómo las organizaciones harán una transición eficiente de una implementación dirigida por RH a una implementación dirigida por el gerente de línea?

05

Impacto en los profesionales de compensaciones

Cambio del rol del profesional de compensaciones

Haciendo más con menos

A medida que los presupuestos disminuyen, los profesionales de compensaciones necesitan utilizar los limitados recursos para lograr aún más

Comunicaciones

Comunicación continua de todo el paquete de compensación con el refuerzo de los mensajes clave de desempeño

Entrenamiento a Gerentes de línea

Entrenar a los gerentes de línea sobre la mejor manera de comunicar e implementar compensaciones

Diferenciación de compensación

En el entrenamiento a la línea, los profesionales de compensaciones necesitan garantizar que las compensaciones de los trabajadores superiores y deficientes están debidamente diferenciadas

Compensaciones intangibles

Los profesionales de compensaciones deben ser creativos en la utilización y potenciación de los intangible

Para cumplir con el Rol, los profesionales deberán tener un mayor foco en...

Visión de negocios

Conocimiento de los problemas y las oportunidades de negocios y cómo impactan el desempeño de la organización, el capital humano y los programas de compensación.

Consultoría

Lograr resultados a través de la influencia y la persuasión en comparación con la autoridad formal

Compensación total

Mejor comprensión de las necesidades del empleado, optimización del mix de compensación y potenciar el valor motivacional de las compensaciones intangibles

Marketing de recursos humanos

Mayor uso de técnicas de marketing para crear, desplegar y sostener la compensación y el "Brand" de los programas

Resumiendo ... 5 áreas de enfoque central

De:

Para:

Orientación hacia los costos

Orientación hacia la inversión

Equidad interna y externa

Valor motivacional de la compensación

Visión aislada de variables de la compensación

Compensación Total

Diseño del programa

Implementación del programa

Implementación dirigida por recursos humanos

Implementación dirigida por el gerente de línea

... Todo lo cual lleva a una gestión más holística de los programas de compensación que se alinean mejor con el negocio y la estrategia de gestión de talentos

La pregunta del millón...

¿Qué será necesario
cambiar para lograr
esta importante
agenda del futuro?

¡¡Muchas Gracias!!

Douglas Romero

@:douglas.romero@haygroup.com

:0212 263 23 23

<http://www.haygroup.com>