

**AON**



# Mejores prácticas de compensación

18 de noviembre de 2021

# Mejores practicas de compensación



## Crear una estrategia de compensación

**AON**



Proprietary & Confidential

# Crear una estrategia de compensación

## Estrategia versus filosofía de compensación

### Estrategia de compensación

- Define el mercado en el cuál la organización compite por talento, y cuán competitivas son sus prácticas en relación con el mercado

### Filosofía de compensación

- Expresa en forma específica cuál es el punto de vista, la determinación, y visión del nivel ejecutivo más alto de la organización sobre lo que se desea lograr, y cómo lo va a lograr, con los recursos financieros asignados a compensación.

# Crear una estrategia de compensación

## Consideraciones

### Organización

Expectativas de 3 a 5 años

Niveles de rentabilidad

Perspectiva de calidad, costos, ingresos, salarios

### Talento

Tipo de empleados a largo plazo

Conductas y competencias necesarias para ser exitosos

Proceso de selección y reclutamiento del talento clave

### Cultura organizacional

Proceso de planificación estratégica

Estrategias alineadas a la visión y misión

Comunicación de las estrategias de negocio

Relación entre planificación del desempeño y estrategias

### Procesos

Evaluación del desempeño considerado proceso crítico para el éxito de la empresa

Incrementos por mérito atados a los resultados de la evaluación del desempeño

Procesos para la revisión de la visión de la organización

# Crear una estrategia de compensación

## Consideraciones al establecer la filosofía de compensación

- ¿Cuáles puestos son críticos y/o con potencial?
- ¿Cuál es la definición de un empleado crítico y de un puesto crítico?
- ¿Cuál es la estrategia de paga?
- ¿En qué percentil 50th, 75th o el mismo independiente del nivel?
- ¿Cuál es mi estrategia de retención?
  - Bono con condiciones de retención
  - Adelanto en carrera
- Pago de estudios con condiciones de retención
- Rotación funcional
- Paga variable superior al promedio
- Balance entre calidad de vida en el trabajo y la personal

# Crear una estrategia de compensación

## Enfoque estratégico de la compensación total

Perfil del Empleado	Estrategia de Compensación		
	Paga directa	Incentivos a largo plazo	Compensación indirecta-beneficios
Super keepers	Recompensas con alta visibilidad	Los de alto potencial basado en incentivos a largo plazo	Diseñar y aplicar programas dependiendo del desempeño
Keepers	Recompensas con alta visibilidad siempre y cuando el nivel alto de desempeño continúe	Moverse cautelosamente y limitarlo al ciclo de tiempo en donde exhibe desempeño exitoso	Mantener un paquete totalmente competitivo
Solid citizens	Alto riesgo/recompensa alta basada en desempeño exhibido	Alto riesgo y continuar únicamente dependiendo del desempeño	Moverse cautelosamente y minimizar compromisos a largo plazo
Misfit	Minimizar. Enviar mensaje claro, debe mejorar el desempeño. Proveer oportunidad para moverse a los solid citizens. De lo contrario terminar el empleo	Ninguno	Desacelerar. Minimizar los costos. Ninguno excepto en estrategia de terminación

# Participar de estudios de mercado





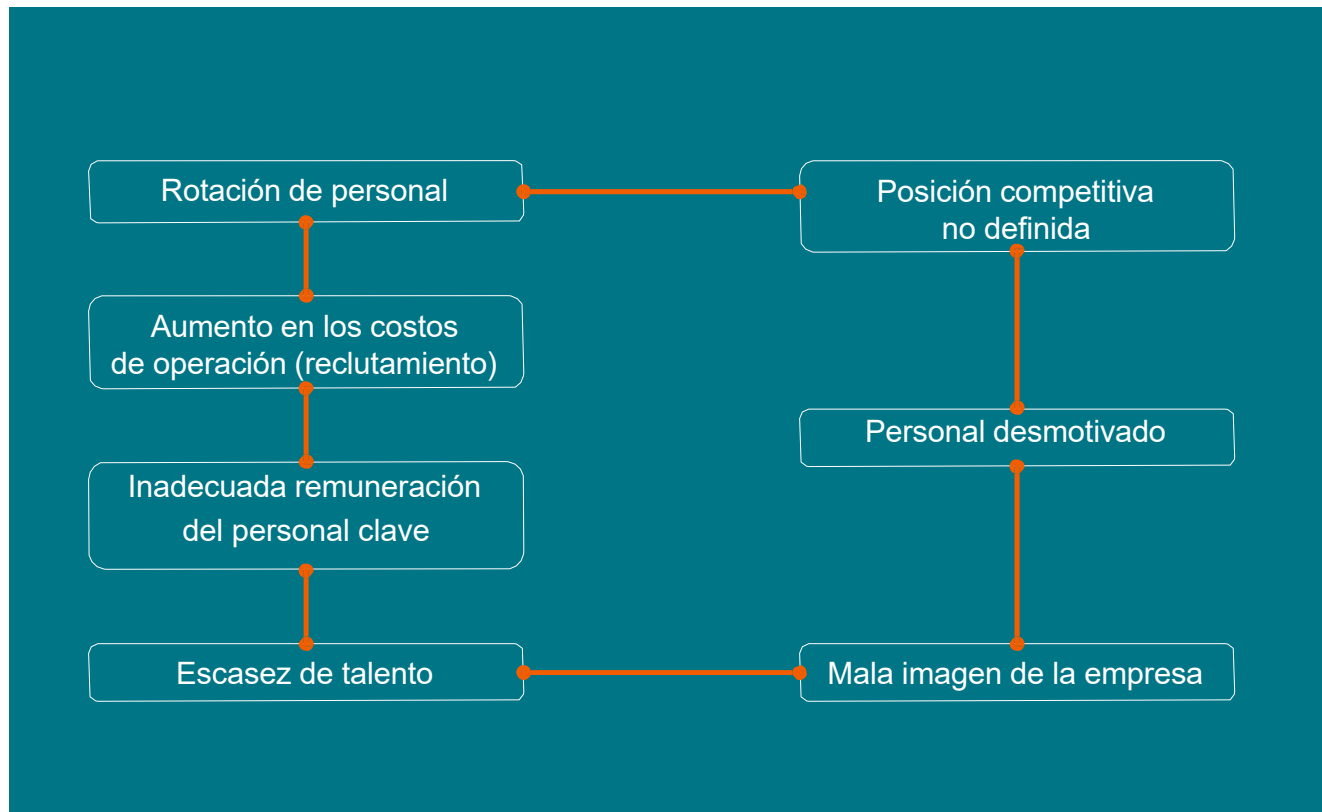
# Participar de estudios de mercado

Factores determinantes en la administración de salarios



# Participar de estudios de mercado

Efectos de no contar con información de mercado



# Participar de estudios de mercado

**Algunas consideraciones al realizar un estudio de compensación**



## Establecer la jerarquía de puestos

**AON**



Proprietary & Confidential

## **Establecer la jerarquía de puestos**

Evaluación de puestos

Clasificar los puestos, dentro de la empresa de acuerdo con la importancia relativa de los mismos. Asignar un valor al puesto.



## Establecer la jerarquía de puestos

Elementos comunes en los sistemas de evaluación

Agrupar los puestos en orden de importancia

Tomar como base factores compensables

Utilizar metodología con manual de evaluación para asegurar consistencia

Conocer el puesto para poder evaluarlo

Agrupar los puestos de valores similares





## Proceso de evaluación de puestos

Seleccionar  
puestos



Seleccionar  
comité de  
evaluación



Adiestramiento



Asignar  
puntuaciones



Revisión  
jerarquía  
preliminar



Presentación  
jerarquía final

# Establecer la jerarquía de puestos

Consideraciones generales



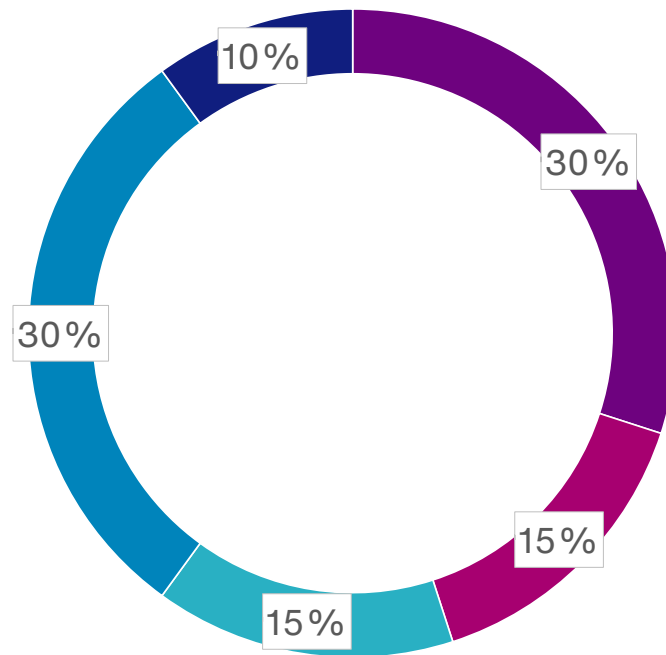
**No** se toman en cuenta en el proceso:

- Actividades personales
- Características del empleado
- Preparación de empleado
- Desempeño del empleado
- Relación con el empleado
- Cambios futuros de la organización
- Funciones/perfiles pasados y futuras



# Establecer la jerarquía de puestos

Factores compensables



- Conocimiento y Aplicación
- Solucion de Problemas
- Intercacción
- Impacto
- Responsabilidad

# Establecer la jerarquía de puestos

Ejemplo de la evaluación de puestos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Personal de apoyo													
Técnicos/Operativos													
			Supervisor										
			Profesional										
					Profesional Senior								
						Gerente							
									Gerente Senior				
											Ejecutivo		

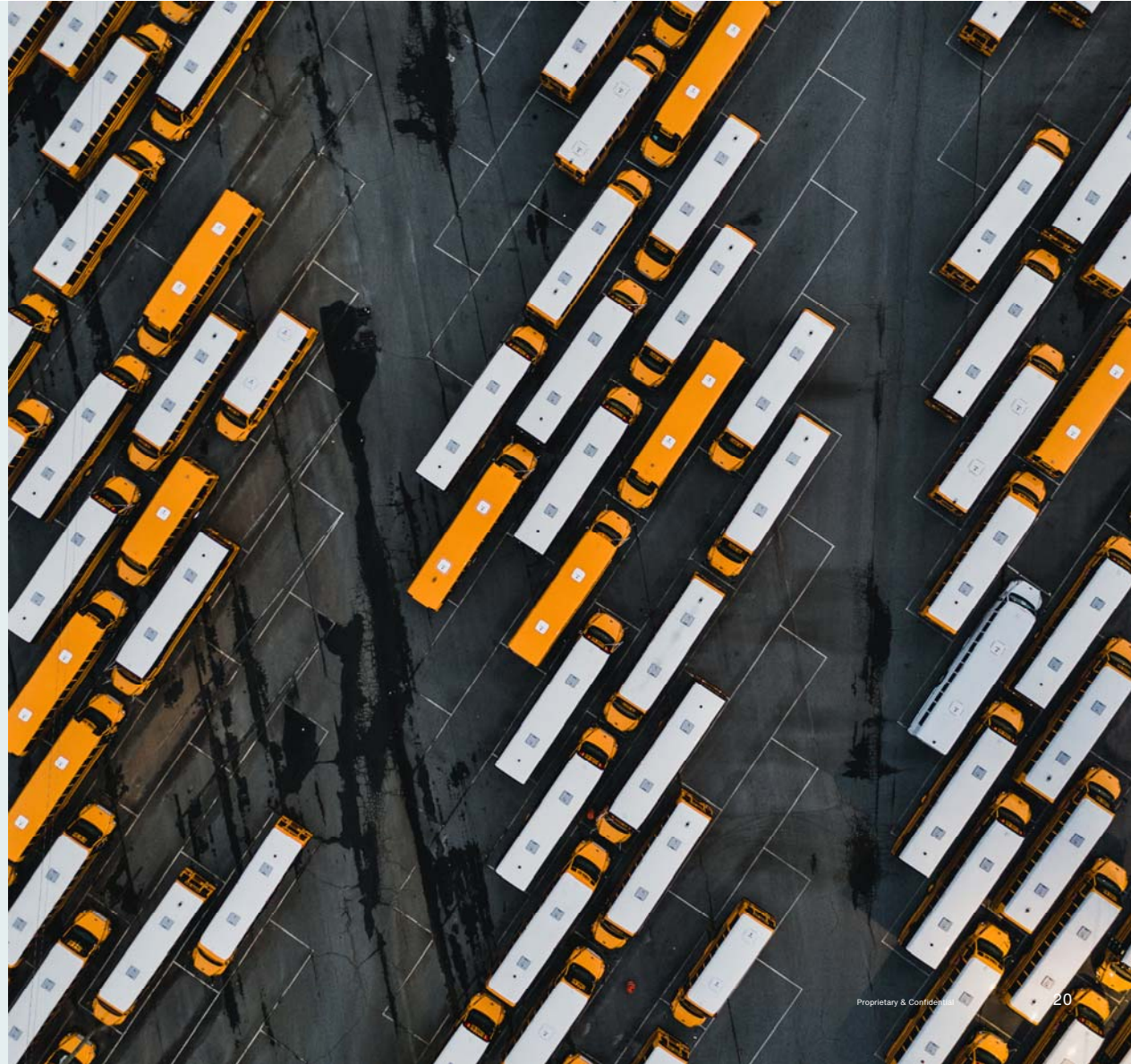
## Establecer la jerarquía de puestos

¿Cuándo debemos reevaluar los puestos?



Reevaluar un puesto se justifica cuando cambian sus tareas, funciones, responsabilidades y requisitos

Establecer/actualizar la estructura de salario



A photograph of business professionals in suits walking on a staircase with a red carpet. The image is overlaid with a semi-transparent red rectangle in the center, which contains the text. The background shows the legs and lower bodies of several people in professional attire, moving up the stairs. The lighting is dramatic, with the red carpet and the red overlay being the primary colors.

## Propósito de la estructura de salario

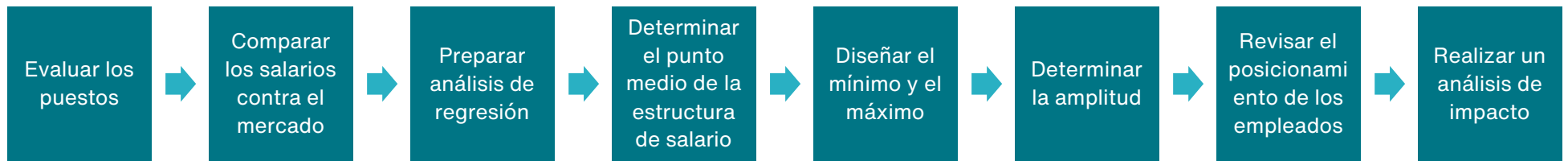
---

Mantener la equidad interna en la empresa y su desarrollo está basado en la compensación del mercado

**“Equidad y Competitividad”**

# Establecer/actualizar la estructura de salario

Proceso para diseñar una estructura de salario



# Establecer/actualizar la estructura de salario

Guías para el desarrollo de rangos salariales

Mínimo	Punto medio	Máximo
Salario más bajo determinado	Refleja la línea de pago del mercado o la filosofía de paga de la empresa	Tope del rango salarial
Típicamente nivel de entrada	Empleados con 3-5 años	Empleados con mayor cantidad de años de servicio
Empleados con pobre desempeño por un tiempo prolongado	Empleados que consistentemente cumplen con las expectativas de su puesto	Empleados que consistentemente han logrado alto nivel de desempeño, por tiempo prolongado
	60-70% de los empleados	

## Establecer/actualizar la estructura de salario

Ejemplo de una estructura

Grade	Step 1 (Minimum)	Step 2	Step 3 (Midpoint)	Step 4	Step 5 (Maximum)
1	16,280	19,333	22,385	25,438	28,490
2	19,503	23,160	26,817	30,474	34,131
3	23,365	27,746	32,127	36,508	40,889
4	27,991	33,240	38,488	43,737	48,985
5	33,534	39,821	46,109	52,396	58,684
6	40,173	47,706	55,238	62,771	70,303
7	47,650	58,349	69,048	82,174	95,300
8	57,540	71,925	86,310	100,695	115,080
9	71,925	89,906	107,888	125,869	143,850
10	89,906	112,383	134,859	157,336	179,813
11	112,383	140,479	168,574	196,670	224,766
12	140,479	175,598	210,718	245,837	280,957



# Evaluar la equidad salarial



# Evaluar la equidad salarial

## Análisis financiero sobre impacto costos

Categoría de empleados	Cantidad de empleados	Total de salarios	% Promedio de ajustes	Costo total de ajustes
Ejecutivos	8	1,080,000	5.00%	54,000
Gerentes y Supervisores	25	2,137,500	5.25%	112,219
Profesionales	95	6,225,500	4.75%	295,569
No Exentos	350	8,925,000	3.50%	312.375

Evaluar la paga de los  
“top performers”

**AON**



## Evaluar la paga de los “top performers”

¿Por qué los empleados clave se van de la Empresa?

Compensación

Comunicación

El puesto o lugar  
de trabajo no es el  
esperado

Bajo nivel de  
coaching y  
retroalimentación

Bajas  
oportunidades de  
crecimiento y  
desarrollo

Stress por carga  
de trabajo y falta  
de calidad de vida

Pérdida de  
credibilidad y  
confianza hacia  
los líderes

## Evaluar la paga de los “top performers”

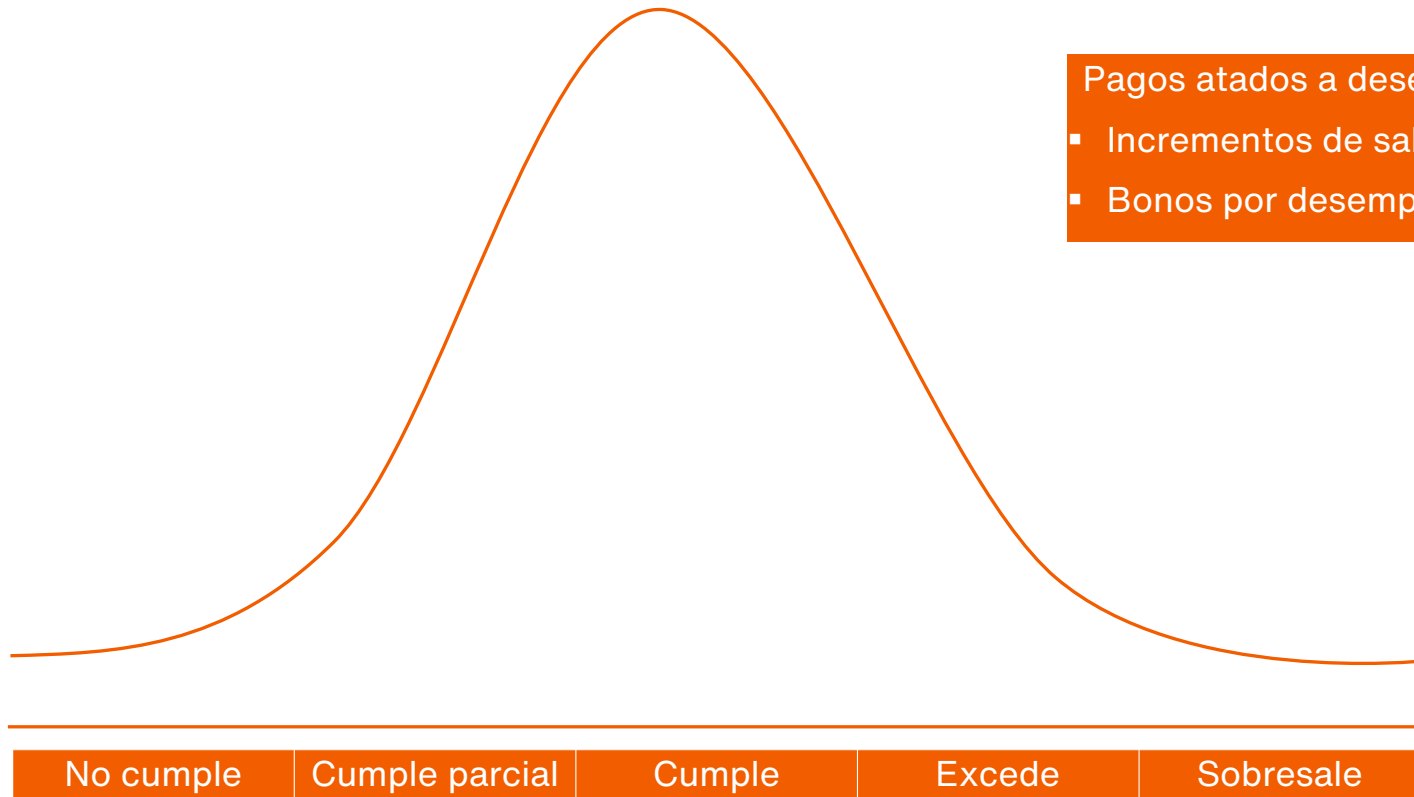
- Enfoque el paquete de remuneración total
- Mejor desempeño = mejores recompensas
- Recompensas basadas en habilidades
- Ejemplos:
  - Salario base mas alto
  - Promociones
  - Bonos
  - Incentivos especiales
  - Incentivos a largo plazo (LTIs)
  - Reconocimientos
  - Oportunidades de desarrollo
  - Horario de trabajo flexible
  - Elección en el lugar de trabajo

Establecer sistema de  
paga por desempeño



# Establecer sistema de paga por desempeño

Curva de distribución normal



- Pagos atados a desempeño:
- Incrementos de salarios
  - Bonos por desempeño

# Establecer sistema de paga por desempeño

Ejemplo – Matriz de Incremento

Resultado evaluación de desempeño	Mínimo	Punto medio	Máximo
Sobresale	98% a%	4% a 5%	3% a 4%
Excede constantemente	6% a 7%	3% a 4%	2% a 3%
Cumple	4% a 5%	2% a 3%	
Cumple parcialmente			
No cumple			



## Establecer sistema de paga por desempeño

### Ejemplo – Bono por desempeño

- El empleado gana \$80,000 en salario base
- Es elegible a un 12.5% de bono que equivale a un bono (target) de \$10,000

Nivel de la empresa	Peso Relativo	Bono (target)	Desempeño actual	Fondo de bono disponible
Corporación	20%	\$2,000	80%	\$1,600
Departamento	40%	\$4,000	75%	\$3,000
Individual	40%	\$4,000	150%	\$6,000
Total	100%	\$10,000		\$10,600

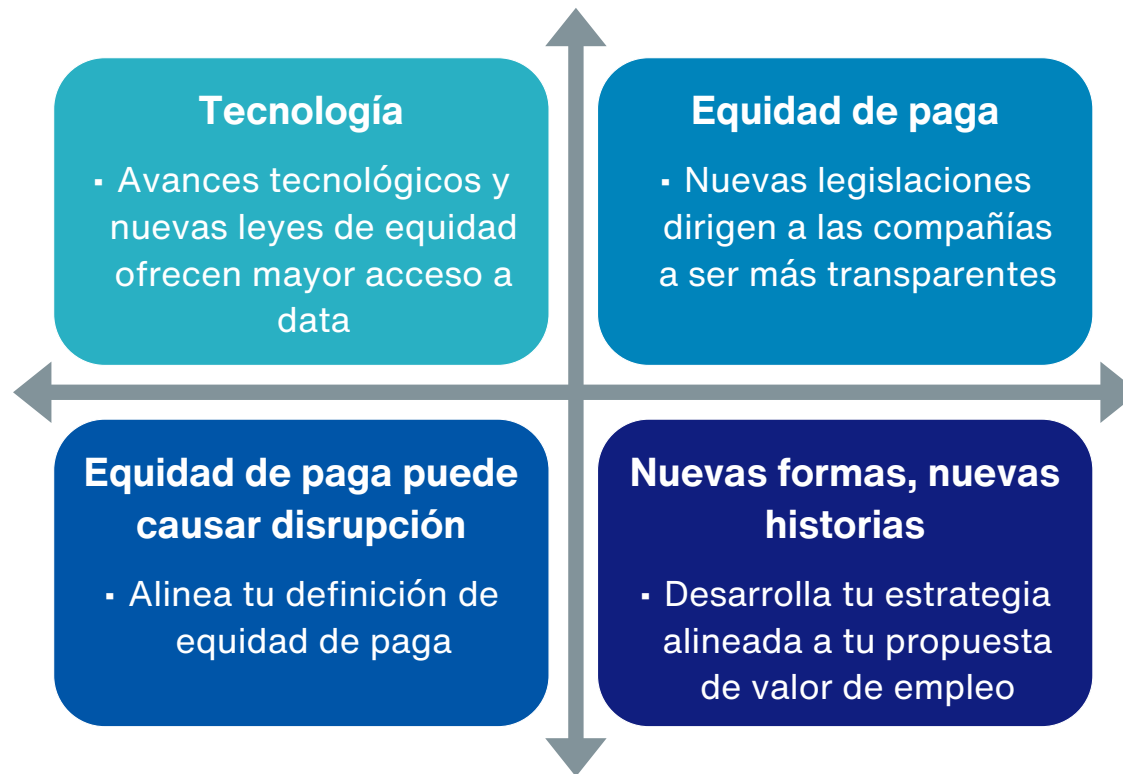
## Establecer una estrategia de comunicación

**AON**



# Establecer una estrategia de comunicación

La era de la transparencia



Adiestrar a los gerentes  
en los temas de  
compensación

**AON**



## Adiestrar a los gerentes en los temas de compensación

La capacitación a los gerentes en los temas de compensación es clave para que los mensajes organizacionales sean consistentes. Algunos temas a considerar son:

- Los elementos del paquete de compensación total de la empresa
- Como se determinan los salarios
- Cada cuanto se revisan los salarios
- Existe una estructura de salario
- Como se determina el grado en el que se ubican los puestos dentro de la estructura de salario
- Se dan incrementos de salario? Como se determinan? Son basados en desempeño?
- Como funcionan los bonos? Que son los targets? Cuales son las métricas del bono? Como se calcula el bono?

Presentar análisis  
estratégico con  
recomendaciones

**AON**



# Presentar análisis estratégico con recomendaciones

## Contenido de un resumen ejecutivo

- Resumen: por grado por categoría de empleados
- Resumen: por puesto y grado
- Proyección del mercado para aumentos salariales y ajustes de estructuras
- Resultado del análisis de regresión
- Posibles escenarios para acciones de aumento de salario
- Estructuras propuestas o ajustes propuestos
- Modelo financiero sobre impacto en costo del programa
- Anejos con documentos de apoyo

# Presentar análisis estratégico con recomendaciones

Contenido de un resumen ejecutivo







¡GRACIAS  
POR SU  
PARTICIPACIÓN!

AON

## Información de contacto

Lorena Rodríguez  
Gerente de Compensación  
Human Capital Solutions  
+1.787.282.4816 | +1.787.405.4836  
Lorena.rodriguez1@aon.com

Glorimar Jiménez  
Consultor de Compensación  
Human Capital Solutions  
+1.787.282.4930 | +1.787.370.4279  
glorimar.jimenez@aon.com

Manuel Antonio Bermúdez  
Consultor de Compensación  
Human Capital Solutions  
+1.787.282.4860 | +1.787.461.5892  
antonio.bermudez.monroig@aon.com