

Ronda de desayunos 2010.

Resumen. Análisis del mercado laboral:

De la mano de nuestro primer invitado, Oscar Banegas, compartimos un desayuno especial: junto a él reflexionamos sobre el futuro panorama de compensaciones, tendencias globales y el mercado general de nuestro país.

A partir de estos temas, surgieron interrogantes:

- ¿De qué manera se adaptarán los programas de compensaciones al cambiante entorno de negocio?
- ¿De qué manera cambiará la estrategia y el diseño de los paquetes de compensación en los próximos 2 ó 3 años?
- ¿De qué manera cambiará la implementación y la comunicación de los Programas de compensación en los próximos 2 ó 3 años?

En respuesta a estos temas, analizamos y compartimos los resultados de una investigación de Hay Group y Worldatwork- Noviembre 2009- través de la cual conocimos nuevos hallazgos en lo que respecta a macro tendencias:

- En primer lugar, se manifiesta la necesidad de tener una visión más holística de los programas de compensación, esto significa que deberían estar mejor alineados con la estrategia del negocio, la estrategia de gestión de Talentos, el desempeño de la organización.



- Segundo punto: tener en cuenta una administración en base a costo, es decir, alinear los costos laborales con los ingresos y la rentabilidad, reducir costos en diferentes frentes, eliminar programas con un bajo valor percibido.
- Tercer punto: reforzar la idea de alineamiento con la estrategia de negocio, con la gestión de talentos y consistencia apropiada en la región u organización.

- Cuarto punto: Pagar por desempeño, a través de métricas correctas, comportamientos correctos y equilibrio en los tipos de medidas y plazos.
- Quinto lugar: Diferenciar pagos, aplicando una evaluación de desempeño diferenciada y múltiples retribuciones diferenciadas.
- Sexto lugar: Compensación total con enfoque en los intangibles, mejorar la propuesta de valor de compensación total, marketing interno de la compensación total.
- Séptimo lugar: Implementar y comunicar a través del líder de línea. Mejorar en tecnología.

Otro aspecto importante del desayuno fue reflexionar acerca de la filosofía de compensaciones: **¿costo o inversión?** Las organizaciones, sus líderes y la función de Recursos Humanos, se comportan muy diferente dependiendo de la importancia que le otorgan a este tema. Si se toma como **costo**, el objetivo es minimizarlo, por el contrario, si se piensa como **inversión** el objetivo será optimizarlo.

Para mantener y mejorar el ROI –retorno de inversión- de compensación se debe considerar: la percepción, la comprensión, el comportamiento y los resultados, los cuales permiten un enfoque de medición más sólido con más variables en juego.

El impacto y cambio del rol del profesional de compensaciones:

Frente al cambio, el profesional de compensaciones no solamente debe tener en cuenta el involucramiento del personal, sino también la compensación intangible, a saber:

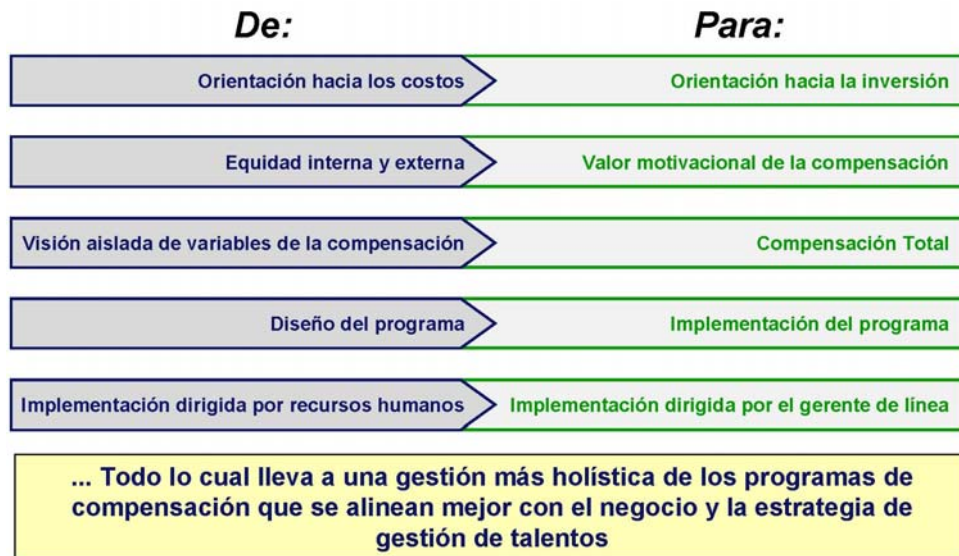
- Programas de educación y capacitación.
- Oportunidades de carrera/desarrollo.
- Acuerdos de trabajo flexible.
- Reconocimiento no financiero.
- Clima de trabajo/cultura.
- Work- life balance.

A medida que los presupuestos disminuyen, los profesionales de compensaciones necesitan “hacer más con menos”, deben ser constantes en la comunicación y reforzar la compensación con mensajes claves de desempeño. Entrenar a los gerentes de línea sobre la mejor manera de comunicar e implementar compensaciones diferenciadas, y promover la creatividad a la hora de utilizar y potenciar los intangibles.

Para cumplir con el rol, los profesionales deberán tener mayor foco en:

- Una visión de negocios.
- Consultoría.
- Compensación total.
- Marketing de recursos humanos: se refiere a hacer mayor uso de técnicas de marketing para crear, desplegar y sostener la compensación y el “Brand” de los programas.

Resumiendo... debemos recordar que existen 5 áreas de enfoque central, a saber:



En conclusión, el objetivo estratégico de la compensación apoya la estrategia de recursos humanos, alineada con la estrategia y objetivo de la organización, teniendo en cuenta herramientas para el desarrollo y mantenimiento de procesos administrativos que respondan a los requerimientos de la empresa, a fin de: **atraer-retener-motivar** a un número suficiente de empleados, con las competencias adecuadas para lograr los objetivos empresariales.

Los propósitos específicos mencionados fueron:

- Acompañar el logro de objetivos estratégicos y de corto plazo
- Ser competitivos en el mercado.
- Motivar a los miembros de la organización.
- Promover la generación de valor agregado por parte de los empleados
- Ayudar a comunicar valores y expectativas de desempeño
- Dar soporte a la cultura de trabajo deseada y a los procesos de cambio
- Dar claridad respecto de conductas deseadas.
- Promover el desarrollo continuo.
- Promover logros de equipo.
- Promoverla flexibilidad.

Por último, se destacó la importancia de una buena evaluación de puesto que permita una justa recompensa, planificar sucesiones, analizar la organización identificando "vacíos" en la estructura, desarrollo de carrera y clasificación que sustente la estructura.

En cuanto a los elementos de compensación se mencionaron:

Pagos Fijos	Pagos Variables	Beneficios
Sueldo Mensual Vales de Supermercados Honorarios Decretos Adicional por Turno Adicional por Zona	Corto Plazo: Bono Anual Comisiones Premios Incentivos Largo Plazo: Stock Options Stock Purchase	Automóvil Compañía Automóvil por Función Gastos de Auto propio Opción de compra de Automóvil Comedor Vales de Almuerzo Club Préstamos Seguro de Vida Cobertura Médica Gastos de educación Empleados Gastos de Educación Hijos Plan de Pensión Beneficios al momento del Retiro

Para una justa relación entre remuneración – desempeño, es necesario recordar que la evaluación de desempeño es la suma de todas las mediciones y juicios realizados sobre el valor de las contribuciones de un individuo, grupo, unidad, al logro de los objetivos de la organización.

Mercado General de Argentina:

Datos compartidos:

- Movimiento esperado promedio 2010: 17,9%.
- Los proyectados para el 2010: Aumentos del 18% para analistas, jefes y supervisores. Aumentos del 17% para gerentes y mandos medios Aumentos del 15% para alta gerencia. Se esperan reajustes por la distorsión que existe entre los indicadores oficiales y privados para el costo de vida y no podemos dejar de considerar en el corto plazo el impacto que tendrán los pedidos que concreten los gremios que en principio se acercan, algunos, al piso del 20% con un máximo del 25% (petróleo y bancos). Por último, el mercado general para personal sindicalizado se movió en promedio un 17% (año 2009) mientras que los salarios más altos la suba estuvo entre el 8 al 10%.

El contexto de Negocios 2010:

- Nivel de actividad-PBI-: se presupuesta un crecimiento del 2,5%.
- Inflación oficial 2010: estimado 7% anual.
- Nivel de desempleo: 11,3%.
- Cotización del dólar: 4,20 \$
- Medidas del gobierno: 6 de cada 10 empresas están en desacuerdo.
- Inflación economistas privados: 25%.

Tendencias del mercado local:

- En líneas generales hay una tendencia a revisar las compensaciones 2 veces al año.
- Algunas empresas comenzaron a desdoblarse los ajustes para los colaboradores, generando un 1er incremento por inflación / movimientos del mercado y un 2do incremento por mérito.
- El primer obstáculo que enfrentan las subsidiarias respecto de sus casas matrices es:
- Argumentar el presupuesto asignado para los ajustes de sueldos en relación al ICP oficial vs. el real. (Fuente: Hay Group)