



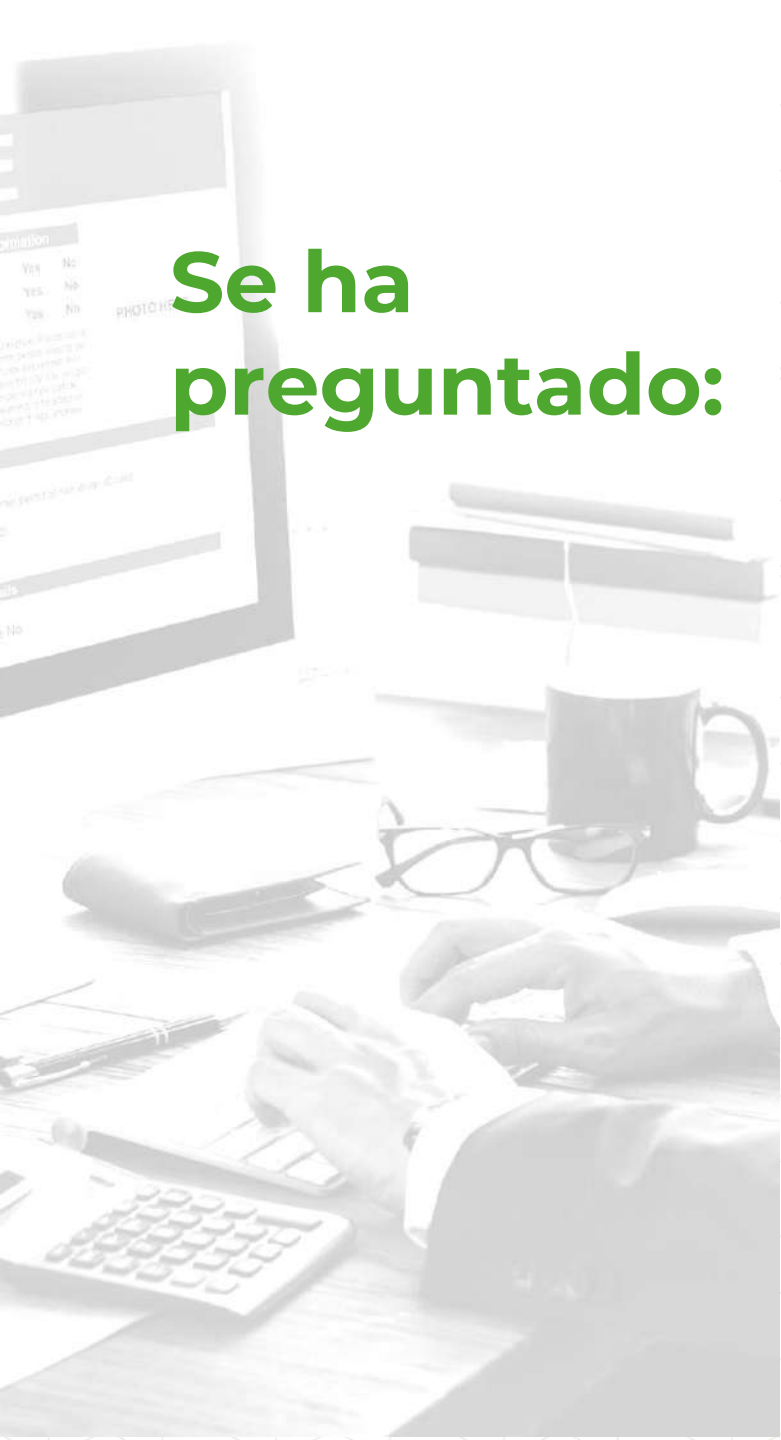
25 AÑOS
TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES

9º PROGRAMA DE INMERSIÓN

INSPIRANDO TALENTO & GESTIÓN

Pago por contribución
Juan Sebastián Calderón





Se ha preguntado:

- ¿Cuánto pagar a los diferentes niveles de mi Organización ?
- ¿Qué modelo de productividad le sirve a mi compañía?
- ¿Generar valor agregado ó hacer la tarea?
- ¿Qué hacer con los resultados excepcionales?



ORGANIZACIÓN CIENTIFICA



SISTEMA DIFERENCIAL DE PRIMAS
POR PIEZAS

DECADA 1960

ESTRATEGIA CORPORATIVA



90%

**EMPRESAS
EN USA**

**GENERA PAGOS POR
RESULTADOS**



75%

**EMPRESAS EN
COLOMBIA**

**GENERAN PAGOS POR
RESULTADOS**



Que son los modelos de RVE

Mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden **dar a conocer y exaltar** los logros alcanzados por las personas y los equipos de trabajo, de acuerdo con unos **objetivos preestablecidos**.



Compromiso
Productividad
Competitividad
Rentabilidad
Talento
Fidelización
Resultado
Efectividad
Oportunidad

Que buscan los modelos de RVE



- ✓ **Alineación con la misión y la estrategia:** Debe comunicar las metas de la gerencia y dirigir los esfuerzos de las personas.
- ✓ **Auto sostenible:** Debe incentivar el la sostenibilidad de la organización, y de esta forma el crecimiento.
- ✓ **Motivacional:** Debe garantizar pagos competitivos por esfuerzos extraordinarios.

Focos del Modelo de Remuneración variable

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN



GENTE

- Fidelización mediante políticas de remuneración competitiva
- Motivación hacia el logro de resultados extraordinarios
- Trabajo en Equipo
- participes a los cargos de alto impacto en el negocio

GENERA COMPROMISO



RESULTADOS

- Promueve el cumplimiento de los resultados con foco en metas extraordinarias
- Optimizar la estructura de

SE FOCALIZA EN LA SOSTENIBILIDAD



ESTRATEGIA

- Orienta y alinea la estrategia con el que hacer diario
- Sistemas de medición enfocados en el cumplimiento de la estrategia del negocio.

ALINEA LO ESTRATEGICO CON LO TÁCTICO Y OPERATIVO



REMUNERA

- Genera una política de remuneración equitativa acorde con el aporte de cada empleado.
- Correlación entre los objetivos del cargo y la política de remuneración

DIFERENCIA EL DESEMPEÑO

Por que Implementar un modelo de Remuneración variable

“Por que aquellas organizaciones **que no están** dentro de la dinámica de pago por productividad o modelos variables, **a la vuelta de la esquina perderán** poder competitivo con otras que tienen el **ADN** de medición y pago como bandera”

ESTRATEGIA CORPORATIVA

REMUNERACION VARIABLE ESTRATEGICA

VISIÓN HC

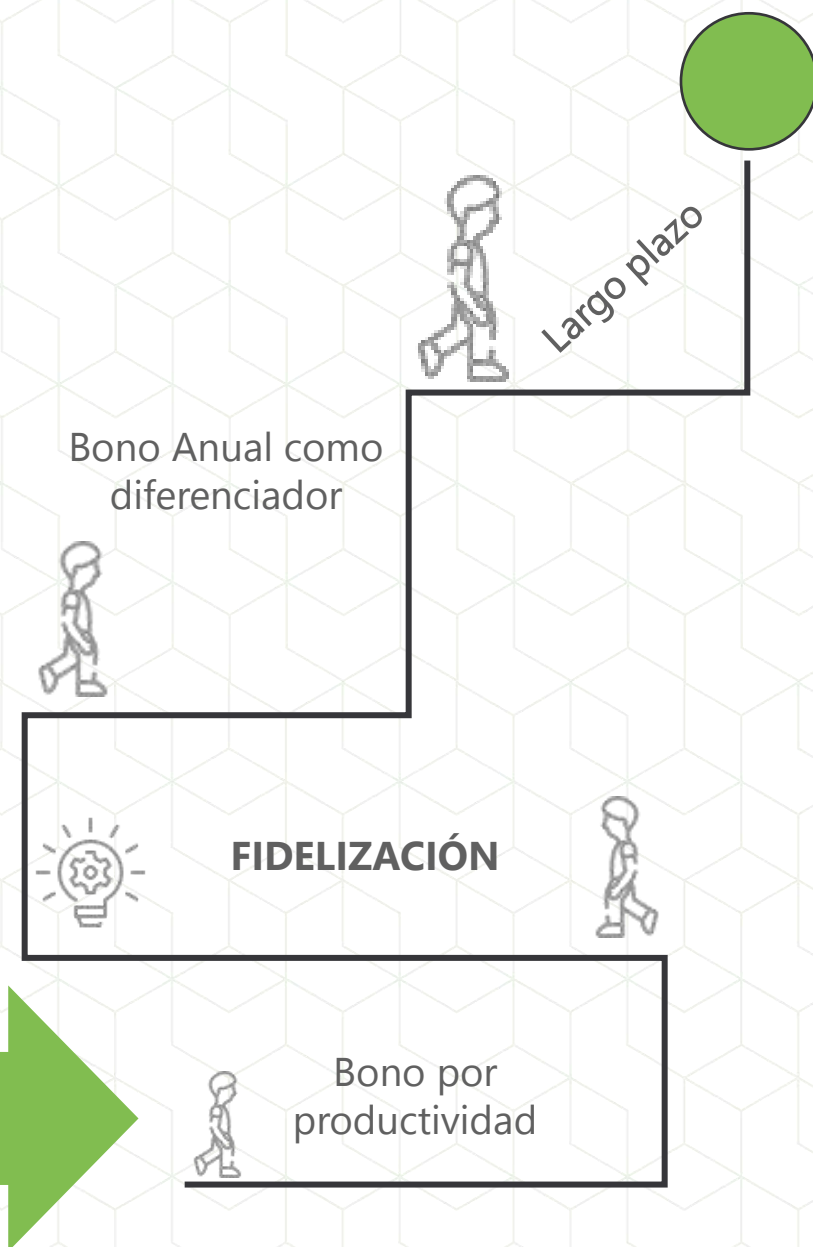
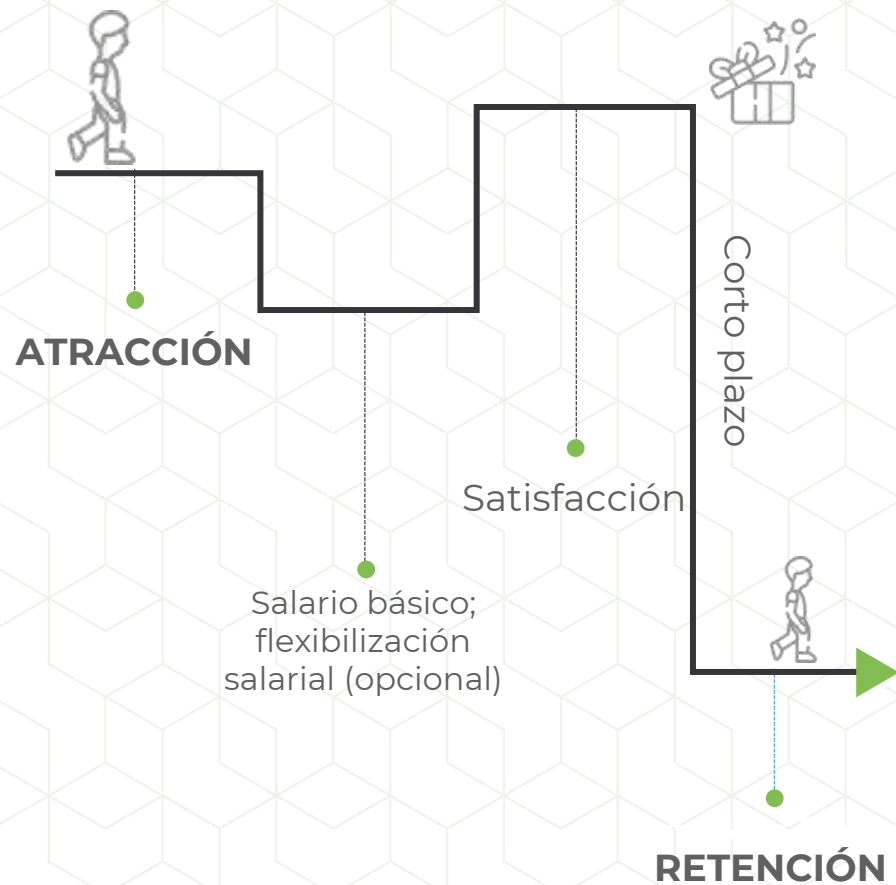
- 1 Solución para la traducción de la estrategia organizacional.
- 2 Incremento de la productividad.
- 3 Herramienta de fidelización.
- 4 Competitividad del esquema de compensación.
- 5 Ajuste de los cargos en la política salarial bajo criterios de mercado.
- 6 Alineación con las expectativas de las nuevas generaciones.
- 7 Control y disminución de los gastos fijos.

VISIÓN MERCADO

- 1 Ajuste de los cargos en la política salarial bajo criterios de mercado.
- 2 Incremento de la productividad.
- 3 Control y disminución de los gastos fijos.
- 4 Herramienta de fidelización.
- 5 Competitividad del esquema de compensación.
- 6 Alineación con las expectativas de las nuevas generaciones.
- 7 Solución para la traducción de la estrategia organizacional.

“ EL pago ligado a la generación de valor representará un **41%** de la Compensación Total, lo que fomenta la generación de valor, potencia el ingreso y afianza la equidad y competitividad con un costo laboral acorde con los resultados del negocio.”

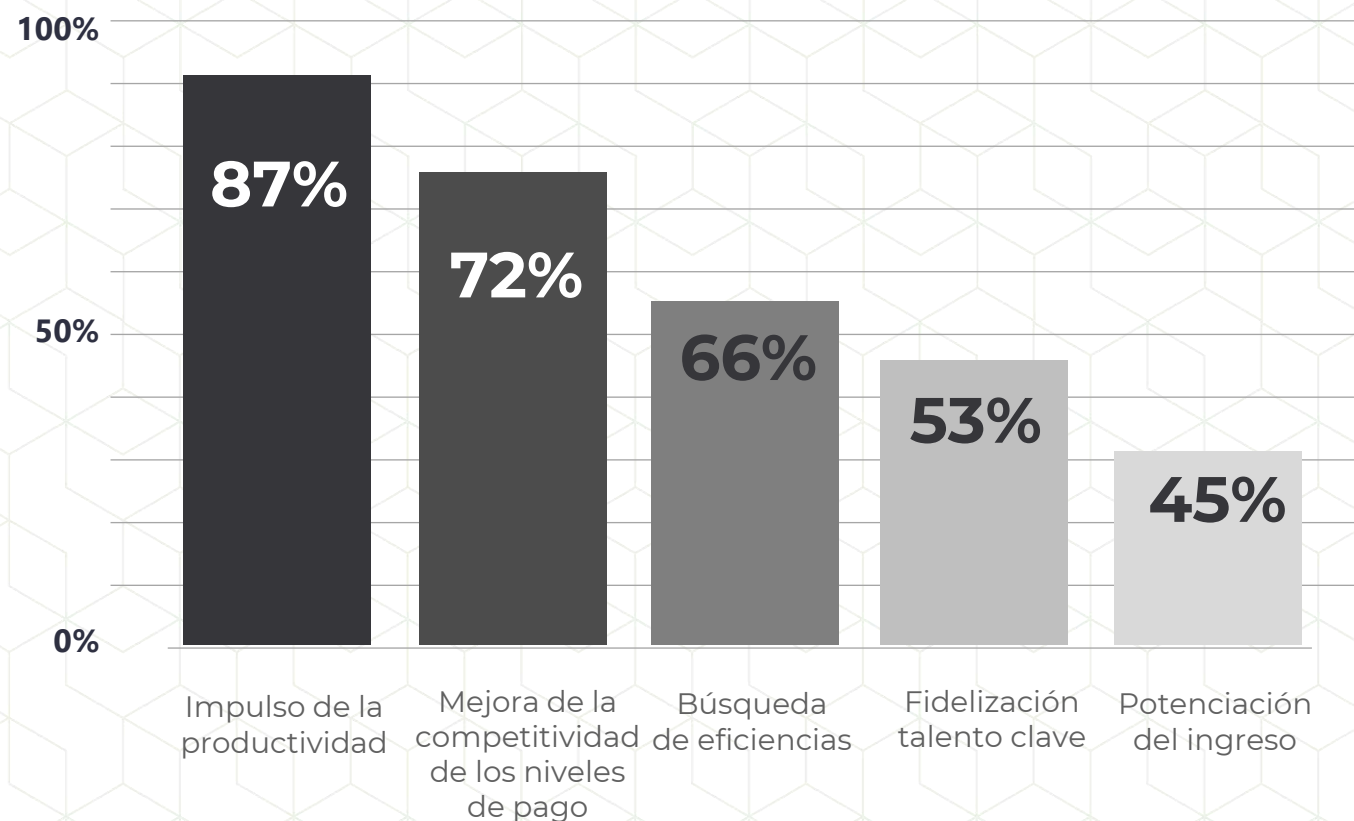
Enfoque de la Compensación Total



Remuneración Variable

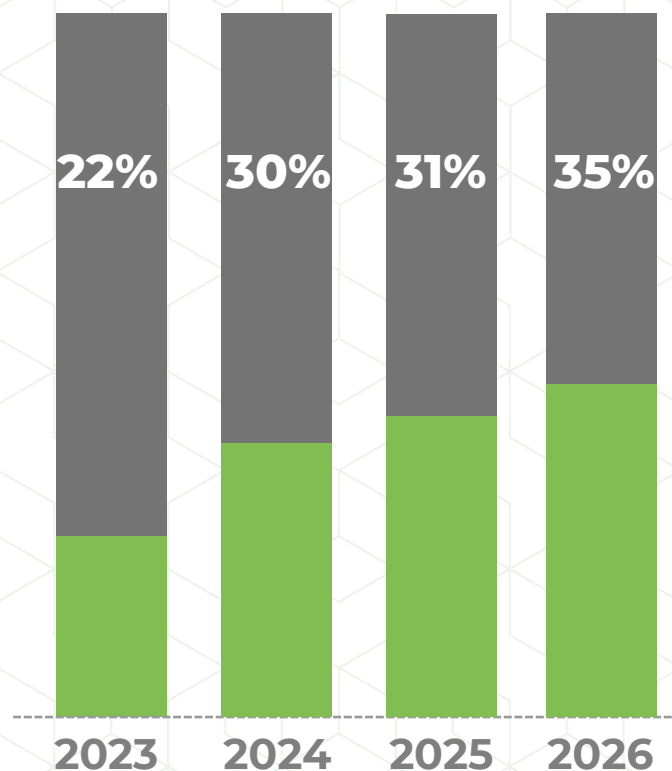
Impulsores

“A la vuelta de la esquina una empresa que no pague vía variable **perderá talento clave y su sostenibilidad**”.

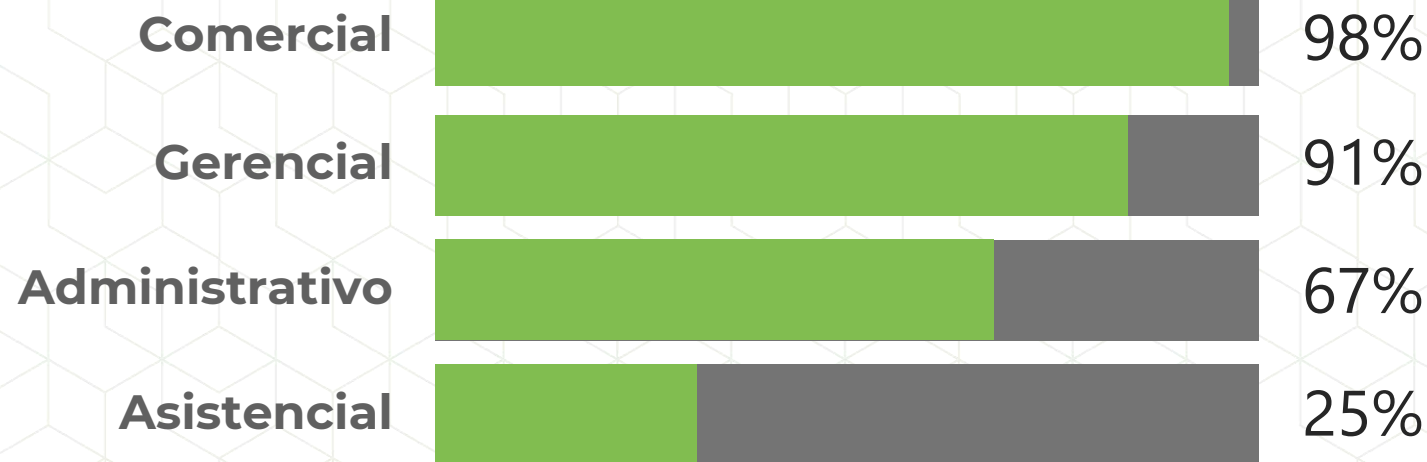


Remuneración Variable

Participación del variable en la
Compensación Total



Participación por roles



“Se evidencia una tendencia incremental del pago ligado a resultados en segmentos poblacionales tímidamente incluidos, como administrativos y asistenciales”
(Human Capital).

Lograr una estructura de compensación actualizada, una **política salarial competitiva** con mapas de cargos definidos e indicadores claros del...
son clave para un sistema de compensación inteligente y eficiente

Para lograr equidad, competitividad y reconocimiento se debe tener en cuenta **el análisis de las tendencias del** mercado, tener herramientas definidas de apoyo :
benchmarking organizacional y salarial y la **planeación estratégica adecuada**

Revisión de elementos

Compensación Variable



CICLO DE REVISION PARA UN RVE

“Encontrar el punto exacto entre la contribución día a día y lo extraordinario genera éxito asegurado en los sistemas de Remuneración variable estratégicos”.

CONOCIMIENTO
ESTRATICO
ALINEACION

SEGMENTACION
ORGANIZACIONAL

ADN KPI'S

GENERACION DE
MECANISMOS DE
PAGO

INDICADORES
FINALES

TABLAS DE PAGO

MINIMOS Y
MAXIMOS
PERMITIDOS

AJUSTE A
MERCADO
SLARIOS

COMUNICACIÓN
CAMBIO

Los 4 principios

Principio

PROPÓSITO

Elementos

Misión

Visión

Valores

Estrategia

Objetivos

Principio

ACCOUNTABILITY

Elementos

Efectividad

Eficiencia

Objetividad

Consistencia

Integridad

Principio

ALINEACIÓN

Elementos

Conexión

Balance

Congruencia

Sincronización

Inclusión

Principio

COMPROMISO

Elementos

Motivación

Dirección

Atracción

Retención

Diferenciación

Remuneración Variable estratégica

Alineación



ESTRATEGIA CORPORATIVA



$$\text{IPM} = [(\text{SB} + \text{OICS} + \text{COM}) \times \text{OINCS}]$$

Salario
Básico

Otros Ingresos
Constitutivos de
Salario

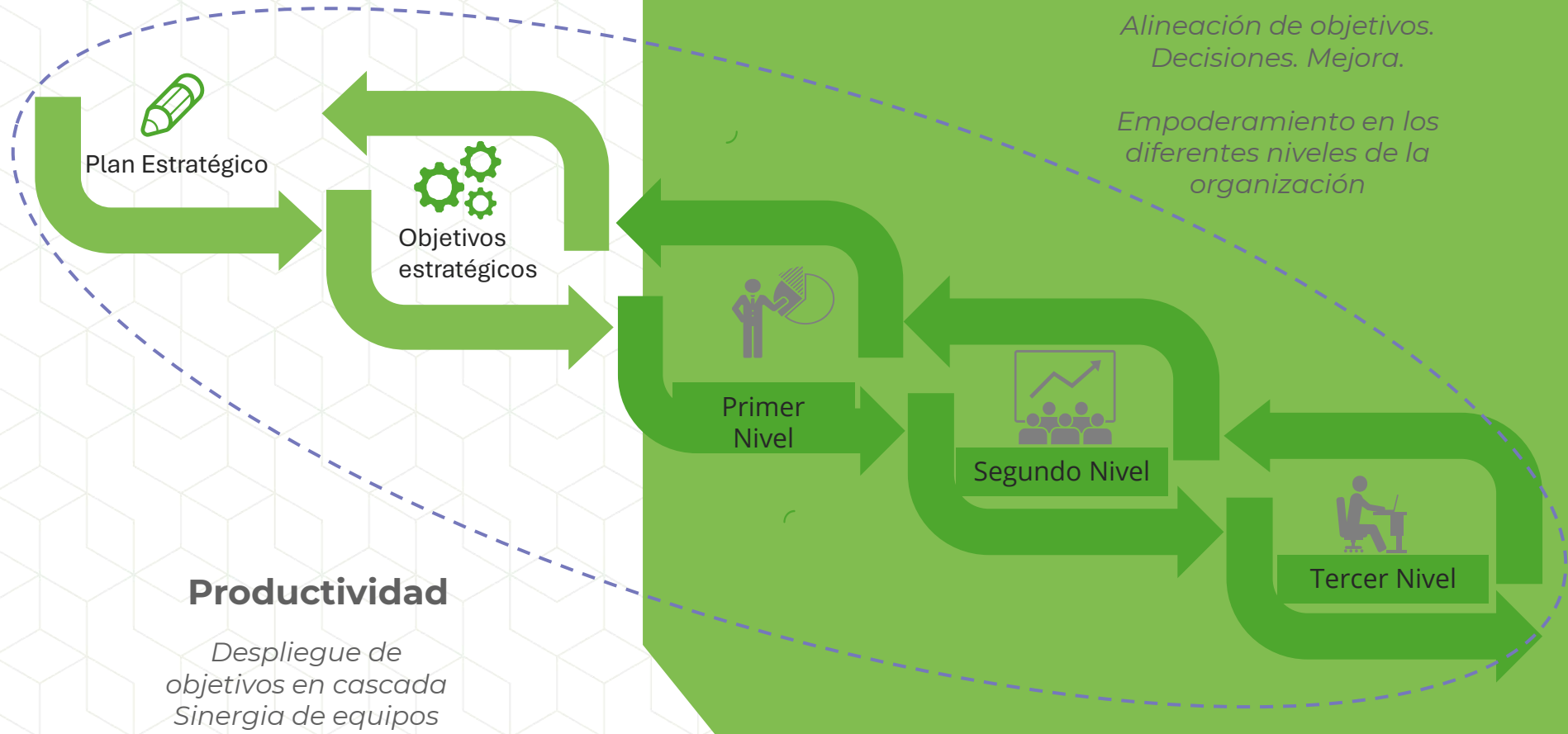
Factor Prestacional
Nro. de Salarios al año

Otros Ingresos
No
Constitutivos
de Salario
Mensuales

La generación de valor ligado
con los pagos adicionales al SB,
generan mayor competitividad

Estrategia

Ciclo de apalancamiento estratégico



Tendencia

Modelos de compensación variable

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN



INSENTIVOS, COMISIONES

Modelos ligados a la fuerza comercial.



BONOS / BONIFICACION (UTILIDADES)

Modelo que permea toda la organización.



PLANES DE ACCIONES

Modelos que permean mayormente primeras líneas organizacionales



Premios al instante (niveles medios e iniciales en la cadena organizacional)

Tipos de modelos

CORTO PLAZO



Son programas que se asocian con **el cumplimiento de unos objetivos específicos definidos acorde con la generación de valor, el trabajo en equipo**. Están concebidos para ser medidos, evaluados y liquidados en períodos de tiempo inferiores a 1 año.



LARGO PLAZO



Son programas que buscan establecer **mecanismos de retención y de desarrollo del negocio en el largo plazo**. Están concebidos para ser medidos, evaluados y liquidados en períodos de tiempo superiores a 1 año hasta 5 años.

POLITICA SALARIAL

“Las directrices y políticas salariales estarán asociadas a necesidades inmediatas, necesidades a mediano plazo y largo plazo, quien dicta que tan corto o largo es el camino termina siendo el cierre de brechas críticas o la generación de retención y fidelización; ¿que camino tomar?”.





Modelos de CORTO PLAZO

Estos esquemas se pueden clasificar en:

- Transaccionales: Indicadores de Corto plazo (**> Mensual < trimestre**) que garantizan el flujo de caja para el empleado acorde con su desempeño.
- Relacionales: Indicadores de resultado de mas largo plazo (**> trimestre < año**) que cuidan las demás variables criticas esperadas del cargo además de la venta.

Ejemplos de tipos de esquemas

- Pagos por resultados individuales de desempeño
- Pagos por cumplimientos organizacionales (EBITDA, EVA, Utilidad operacional)
- Pagos discrecionales
- Pagos atados a los cumplimientos organizacionales y del proceso



Modelos de CORTO PLAZO

Sistemas de comisiones

Los esquemas comisionales hacen **referencia a un pago de un porcentaje** sobre el valor de una transacción realizada (Ej. venta). Es la forma más tradicional y antigua de programas de pago a comerciales, sin embargo no necesariamente la más efectiva.

El principal objetivo de este esquema es **incentivar el esfuerzo del colaborador** que obtendrá **mayores ingresos cuanto mayor sea el monto que genere**.

Retos del esquema:

- Alinear la estrategia a los ingresos/ahorros generados (se pueden perder de vistas variables como la penetración de mercado, la apertura de cuentas nuevas, entre otras)
- Asignar porcentajes que garanticen sostenibilidad y relaciones gana-gana en el largo plazo

Sistemas por cumplimientos

Los esquemas por cumplimiento hacen **referencia a un pago atado al cumplimiento de indicadores**. En estos esquemas se asigna una base de pago, y sobre esta se calcula el valor a asignar al vendedor.

Este esquema tiene como **foco remunerar frente a la generación de una mayor rentabilidad** (en línea con los objetivos del plan estratégico).

Retos del esquema:

- Asignar indicadores que efectivamente movilicen la rentabilidad del negocio. Y contar con el menor número de indicadores posibles.



Modelos de LARGO PLAZO

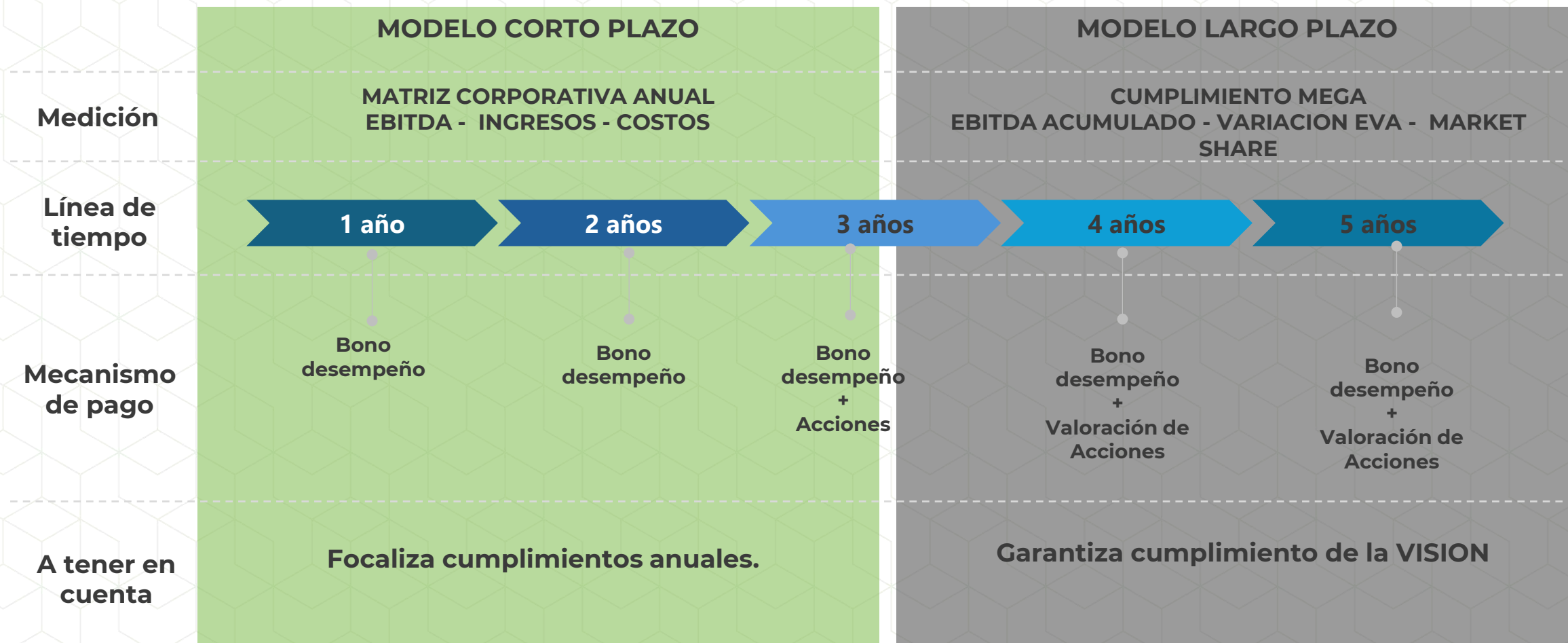
Estos esquemas se pueden clasificar en:

- **Bonos por resultado:** describen los esquemas de remuneración variable, en donde el pago está ligado exclusivamente a los resultados globales de la compañía obtenidos generalmente en términos indicadores financieros.
- **Modelos atados a la mega:** Estos modelos de largo plazo constituyen una de las tendencias de avanzada en la materia, están dirigidos a niveles estratégicos de la organización y buscan establecer mecanismos de fidelización y de desarrollo estratégico del negocio en el largo plazo (Stock options, pagos parciales).

Ejemplos de tipos de esquemas

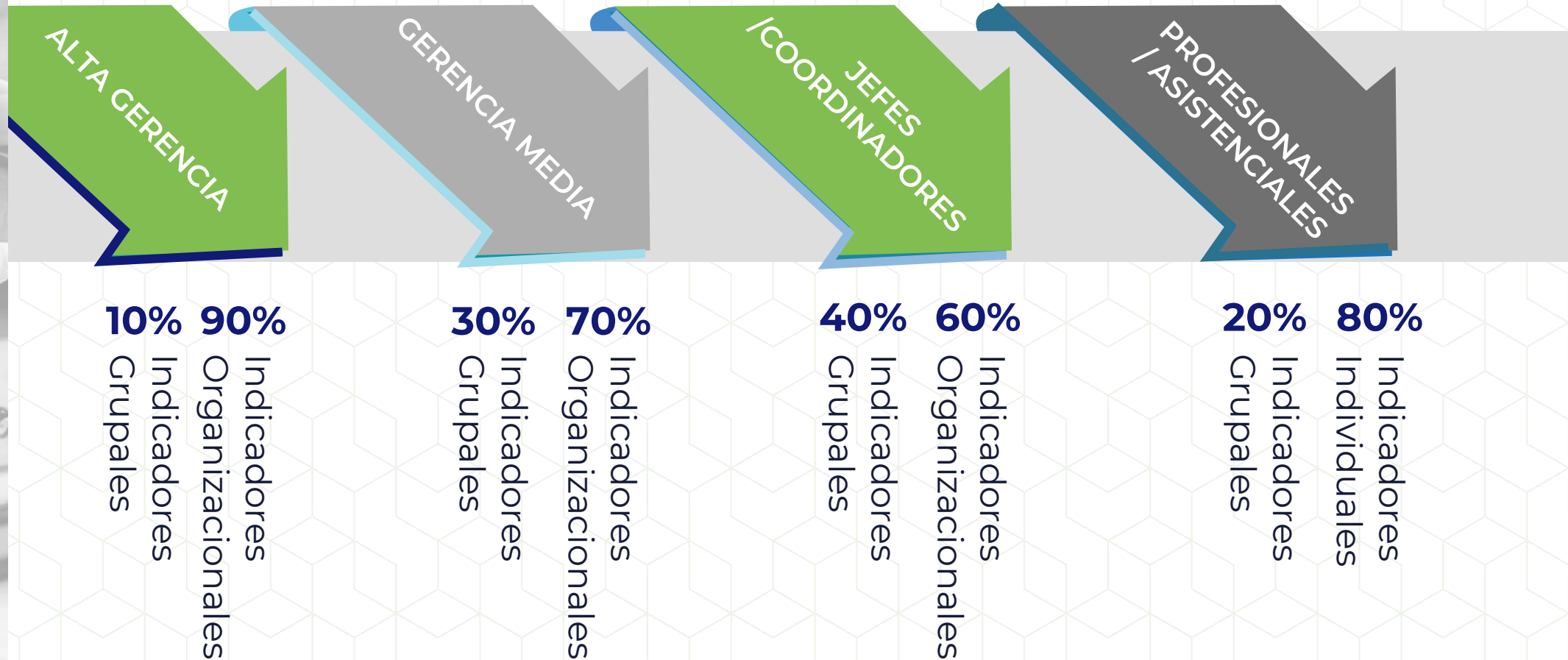
- Opciones de acciones (Stock options)
- Acciones restringidas
- Efectivo a Largo Plazo (acumulados) / Acciones fantasma
- Pagos atados al cumplimiento de la estrategia

Tipos de modelos de RV LT



REMUNERACIÓN VARIABLE

Segmentación de Indicadores



Anatomía de los modelos

Ejemplos tipos

MODELOS

MODELO ORGANIZACIONAL

MODELO ORG-AREA

MODELO ORG-AREA-INDV

Sin / Con Llave de Entrada



Matriz
organizacional
%



Matriz area
%



Matriz Individual
%

Sin / Con Llave de Entrada

Indicador	peso
Indicador 1	50%
Indicador 2	25%
Indicador 3	25%

Sin / Con Llave de Entrada

Indicador	peso
Indicador 1	50%
Indicador 2	25%
Indicador 3	25%



Indicador	peso
Indicador 1	50%
Indicador 2	25%
Indicador 3	25%

Sin / Con Llave de Entrada

Indicador	peso
Indicador 1	50%
Indicador 2	25%
Indicador 3	25%



Indicador	peso
Indicador 1	50%
Indicador 2	25%
Indicador 3	25%



Indicador	peso
Indicador 1	50%
Indicador 2	25%
Indicador 3	25%

LLAVE DE ENTRADA

Modelos mas sostenibles en el tiempo

Llaves de entrada tradicionales

- EBITDA
- Utilidad Operacional
- Utilidad Neta
- Flujo de Caja
- Capital de Trabajo

Llaves de entrada innovadoras

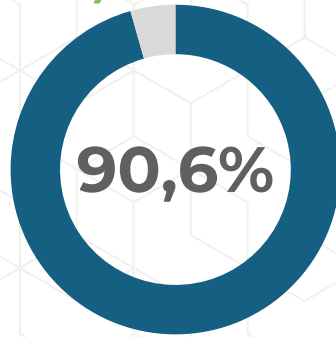


Elementos de la remuneración variable

Benchmark del mercado

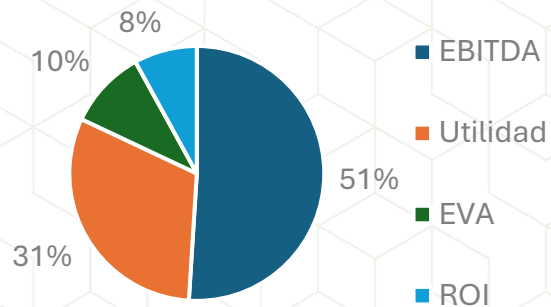


¿Los sistemas de remuneración variable cuentan con habilitadores (llave de entrada)?



El 90,6% de las empresas encuestadas indican tener un habilitador para acceder a la remuneración variable

¿Tipos de llaves de entrada que se encuentran en el mercado?



El indicador más usado de las empresas encuestadas es el EBITDA, porque garantiza el flujo de efectivo de la organización.

Las compañías pueden llegar a sensibilizar la paga variable, de acuerdo al cumplimiento de la llave de entrada y a la robustez de los resultados financieros obtenidos

74%

El 74% de las empresas indican que no tienen política de sensibilización

19%

El 21% de las empresas indican sensibilizar la política de remuneración definida según el resultado obtenido de la llave de entrada

7%

El 7% de las empresas pueden llegar a sensibilizarlo a discrecionalidad

Del 90,6% de las empresas encuestadas que poseen un sistema con llave de entrada

Consideraciones para el diseño de indicadores

¿Qué es un indicador?



Es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetos y metas previstos e impactos esperados.

Beneficio de la medición por indicadores

- ▶ Ejecuta los objetivos de la organización.
- ▶ Mejora el cumplimiento de proyectos, compromisos y actividades.
- ▶ Identifica necesidades y requerimientos de mejoramiento.
- ▶ Detecta el desempeño sobresaliente y las zonas de confort.
- ▶ Permite la optimización de los recursos.
- ▶ Desarrolla mejores prácticas de mercado.
- ▶ Facilita el monitoreo, control y autocontrol.
- ▶ Facilita la toma de decisiones.

Tipos de indicadores



Indicadores de resultados

Foco en el resultado de una actividad. Usualmente se miden al final de una cadena de procesos.

Ejemplo:

- Cumplimiento del presupuesto de ingresos
- Nivel de satisfacción de los clientes



Indicadores de gestión

No mide el resultado sino el proceso intermedio y son de naturaleza predictiva.

Ejemplo:

- Cumplimiento del plan de visitas a clientes
- Horas de capacitación

¿Cómo construir un indicador?



Toma en cuenta la estrategia
Crea un indicador de tu dirección
Buscar metas retadoras
Socialízalo

Consideraciones para el diseño de indicadores

Criterios para seleccionar indicadores

Repetible y confiable	Que la recolección de la información permita una medición constante y la fuente de la misma sea confiable
Comunicación	Que el indicador se enfoque correctamente en lo que se quiere medir
Facilidad en la fijación de metas	Es necesario que el indicador permita la colocación de metas
Frecuencia razonable de actualización	La fuente del indicador debe permitir una frecuencia lógica de actualización
Facilidad en la medición	Los sistemas de información deben permitir la medición en un periodo corto de tiempo.



¿Cómo definir las metas?

- ▶ Ten en cuenta las metas organizacionales y define metas que contribuyan a su logro.
- ▶ Las metas deben representar un reto, que te obliguen a salir de la zona de confort.
- ▶ Deben ser concretas y específicas.
- ▶ Deben tener fechas de ejecución.
- ▶ Tener en cuenta los históricos de los indicadores para definir metas.

Consideraciones finales

- ▶ Una organización debe contar con el menor número posible de indicadores que contemple información real, oportuna y precisa.
- ▶ Se recomienda contar con mínimo 3 y máximo 5 indicadores por cargo.
- ▶ Ningún indicador debe tener un peso menor al 10% y mayor al 60%

¿Qué es importante tomar en cuenta al momento de medir?

- 1 Que los objetivos estén alineados con el nivel superior de medición
- 2 Que el objetivo sea medible: **“menor grado de subjetividad”**
- 3 Que el sea congruente con el rol del cargo y el impacto estratégico del mismo
- 4 Cree las reglas claras del indicador
- 5 Que sea **retador**, pero nunca no alcanzable
- 6 Cuales son las debilidades, fortalezas, flexibilidad y probabilidad de mejoramiento continuo del indicador

TABLAS DE PAGO

- **TABLAS DE PAGO LINEALES**
- **TABLAS DE PAGO EXPONENCIALES**
- **TABLAS DE PAGO DESACELERADAS**



El porcentaje de recompensa es igual al cumplimiento alcanzado. Es vista en modelos aplicados a las áreas de soporte.



Disminuye el pago en cumplimientos cuando éstos se encuentran por debajo del 100% según el presupuesto organizacional y premian de manera contundente los resultados por encima del 100%. Es una opción altamente utilizada en los cargos comerciales.



Se utiliza en empresas en las que se evidencia que cuando productividad es mayor, no necesariamente se generan rendimientos extraordinarios. De esta manera en los casos en que la productividad llega al punto esperado, se recompensa el 100% y de ahí en adelante se desacelera la recompensa.

Reconocimiento Vs Incentivos

RECONOCIMIENTO

Conjunto de prácticas diseñadas **para felicitar o premiar dando visibilidad** a los empleados con el fin **de reforzar comportamientos y conductas positivas**

- ▶ Es de naturaleza psicológica, puede planearse o ser espontáneo
- ▶ Promueve que el empleado tenga la necesidad de sentirse reconocido por sus logros.
- ▶ Produce motivación íntima, [necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización]
- ▶ El reconocimiento al tener como base un refuerzo positivo, se recuerda por mucho tiempo
- ▶ Puede ser tangible [un premio] o intangible [una felicitación]

INCENTIVOS

Estímulo que tiene como objetivo **motivar a los trabajadores/as**, incrementar la producción y **mejorar el rendimiento**.

- ▶ Es de naturaleza táctica, se planea y se realiza.
- ▶ Promueve que el empleado se sienta satisfecho con la empresa y con lo que ésta le ofrece.
- ▶ Produce motivación externa [satisfacen la apetencia bienes materiales]
- ▶ Al incluirse en el salario , en incentivos o primas, se olvida rápidamente
- ▶ Es tangible y casi siempre es dinero.

Entorno normativo

Pagos que constituyen salarios

Artículo 127 CST – Elementos integrantes del salario: Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Texto Original (antes de la Ley 50 de 1990):

Artículo 127 CST – Elementos integrantes del salario: Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas comisiones o participación de utilidades.

Entorno normativo

Pagos que constituyen salarios

Artículo 128 CST – Pagos que no constituyen salario: No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Entorno normativo

Pagos que constituyen salarios

Artículo 128 CST – Pagos que no constituyen salario:

1. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria
2. y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.
3. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX,
4. ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

**9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN**

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN

