

PROYECTO DE GRADUO: "ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, MEJORES
PRÁCTICAS Y TENDENCIAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN
EL MERCADO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MISMOS
PARA CARBOS ELECTRICOS EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS"

ANDREA ZULUAGA
ALEJANDRO PIZARRO



UNIVERSIDAD CESI
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI

2006

**PROYECTO DE GRADO: “ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL, MEJORES
PRACTICAS Y TENDENCIAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACION EN
EL MERCADO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LOS MISMOS
PARA CARGOS EJECUTIVOS EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS”**

ANDREA ZULUAGA

ALEJANDRO PIZARRO



**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2006**



**PROYECTO DE GRADO: "ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL, MEJORES
PRACTICAS Y TENDENCIAS DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACION EN
EL MERCADO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LOS MISMOS
PARA CARGOS EJECUTIVOS EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS"**

ANDREA ZULUAGA

ALEJANDRO PIZARRO

Trabajo de grado para optar el título de Maestría en Administración

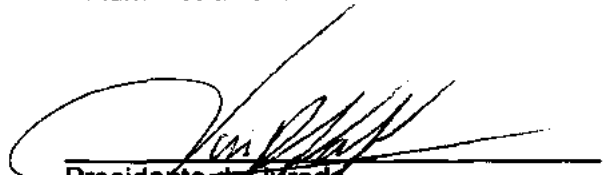
Director:

HENRY MOLINA

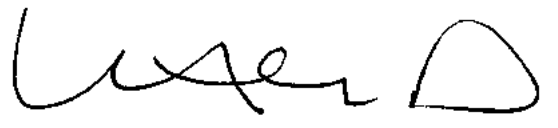
**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2006**

NOTA DE ACEPTACION

Aprobado por el Comité de Trabajo de grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Icesi para otorgar el título de Maestría en Administración.



Presidente de Jurado



Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Julio de 2006

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
1. INTRODUCCION	1
2. OBJETIVOS: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.	4
2.1 OBJETIVO GENERAL.	4
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	4
3. ALCANCE O DELIMITACION	5
4. MARCO TEORICO	6
4.1 SALARIO, PRESTACIONES Y BENEFICIOS	6
4.2 INCENTIVOS POR RESULTADOS	9
4.3 LOS SISTEMAS DE COMPENSACION UTILIZADOS EN LATINOAMERICA, ESTADOS UNIDOS Y EUROPA.	11
4.3.1 Compensación ejecutiva en Estados Unidos	11
4.3.2 Características de los modelos de compensación ejecutiva en Latinoamérica en comparación con Estados Unidos y Europa.	14
4.3.3 Prácticas de Compensación en los países latinoamericanos.	19
4.3.3.1 Planes Anuales de Incentivos	20
4.3.3.2 Medidas de desempeño.	21
4.3.3.3 Incentivos a largo plazo.	22
4.3.4 Incentivos de largo plazo en Latinoamérica.	25
4.3.5 Diferencias en compensaciones a nivel latinoamericano	27
4.3.6 Factores que impactan la compensación de las compañías en Latinoamérica	30
4.3.7 Compensación por calidad de vida en Latinoamérica	32
4.4 BENEFICIOS ADICIONALES UTILIZADOS EN LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN EN LATINOAMÉRICA Y COLOMBIA.	33
4.4.1. Descripción de los beneficios adicionales proporcionados por las empresas en Colombia	35
4.5 ESTADÍSTICAS DE LOS MODELOS DE COMPENSACION EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS GRANDES.	43
4.6 BRECHAS ENTRE LOS MODELOS DE COMPENSACION EN	48

COLOMBIA Y LATINOAMERICA VS. ESTADOS UNIDOS Y EUROPA	
5. INSTRUMENTOS DE LA COMPENSACION	54
5. 1 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN	54
5.1.1 Descripción de Cargos	54
5.1.2 Valoración de Cargos	55
5.1.3 Ventajas y usos de un sistema de valoración	57
5.1.4 Encuestas de Mercado	60
5.1.5 Gráficos Salariales:	61
5.2 POLÍTICA DE SALARIOS	65
5.3 ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN	69
5.4 TENDENCIAS EN COMPENSACIÓN.	70
5.4.1 Compensación Variable	70
5.4.1.1 Mejores prácticas para la implementación de sistemas de compensación variable.	73
5.4.1.2 Mejores prácticas en el diseño de planes de incentivos de corto plazo	76
5.4.1.3 Mejores prácticas para implantar los incentivos a largo plazo basados en efectivo	78
5.4.1.4 Mejores prácticas para el diseño de las opciones sobre acciones.	79
5.4.2 Compensación Flexible	81
6. IMPLEMENTACION DE MODELOS DE COMPENSACION	83
PROPUESTOS PARA LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA.	
6.1 FLEXIBILIZACION COSTOS LABORALES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD.	83
6.2 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMPENSACIÓN VARIABLE	88
6.2.1 Indicadores de gestión	93
6.2.2 Sistemas de pago y reconocimiento sugeridos.	97
6.2.2.1 Bonos de corto plazo	97
6.2.2.2 Banco de bonos	98

6.2.2.3 Opciones sobre Acciones	98
6.2.2.4 Acciones restringidas	99
6.2.2.5 Combinación entre Opciones sobre acciones y acciones restringidas:	99
6.2.2.6 Acciones Fantasmas o sintéticas:	99
6.3 IMPLEMENTACION DE MODELOS DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE	102
6.2.1. Marco Legal	102
6.2.2 Ventajas y desventajas de Compensación Flexible	103
6.2.3 Productos más comunes en el portafolio	105
6.2.3.1 Productos enfocados ahorro	105
6.4 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE RECONVERSIÓN DE BENEFICIOS	109
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
8. BIBLIOGRAFIA	118

LISTA DE TABLAS

	PAG
Tabla 1. CEO Mezcla de Compensación.	12
Tabla 2. CEO Compensación por Industria	14
Tabla 3. Mediana de los Bonos Reales – Target como porcentaje del Salario Base Anual para Niveles Ejecutivos.	21
Tabla 4. Medidas de desempeño utilizadas en el pago de Incentivos	22
Tabla 5. Principales tipos de Planes (% de compañías con planes de incentivos a largo plazo LTI)	25
Tabla 6. Mediana de valor de los incentivos a largo plazo como porcentaje del salario anual para los cargos ejecutivos.	26
Tabla 7. Poder Adquisitivo de los países Latinoamericanos	29
Tabla 8. Inflación y Ajuste salarial en países Latinoamericanos 2005/2006	31
Tabla 9. Otorgamiento de planes de pensiones.	33
Tabla 10. Otorgamiento de Automóviles y seguridad.	34
Tabla 11. Comportamiento del Factor prestacional	35
Tabla 12. Numero de Salarios para Salario Integral	36
Tabla 13. Asignación de Primas Extralegales	36
Tabla 14. Asignación de primas extralegales en Colombia para Salario Integral.	37
Tabla 15. Cobertura de Seguro de Vida y Accidentes	38
Tabla 16. Tipos de Préstamos	40
Tabla 17. Etapas implementación de indicadores.	94
Tabla 18. Ventajas y desventajas montaje sistema compensación flexible	104

LISTA DE FIGURAS

	PAG
Figura 1. Objetivos de la Compensación Ejecutiva en América Latina	16
Figura 2. Pago fijo al CEO vs pago variable en Latinoamérica	17
Figura 3. Mix de Compensación a largo plazo vs. Corto plazo	18
Figura 4. Medios de Incentivo a Largo plazo	24
Figura 5. Mix de la Compensación Cash	25
Figura 6. Tipos de Auxilios otorgados por las empresas en Colombia	41
Figura 7. Compensación Total Anual 2004 Cargos primera línea de reporte	44
Figura 8. Porcentaje de ejecutivos con nivel de postgrados.	44
Figura 9. Nivel de ejecutivos con fluidez en un segundo idioma	45
Figura 10. Porcentaje de expatriados ocupando el cargo	46
Figura 11. Promedio de edad en los cargos de primera línea de reporte	46
Figura 12. Porcentaje por sexo en los cargos en primera línea de reporte	47
Figura 13. Antigüedad en los cargos de primera línea de reporte	48
Figura 14. Componentes de un sistema de Compensación	54
Figura 15. Análisis Competitividad Externa y Equidad Interna	58
Figura 16. Diseño organizacional	58
Figura 17. Diseño de plan carrera	59
Figura 18. Análisis de perfiles de cargos y determinación de brechas entre persona y cargo.	59
Figura 19. Líneas de mercado utilizadas para análisis de situación salarial	62
Figura 20. Análisis de equidad Interna	64
Figura 21. Pasos para establecer una política de compensación.	66
Figura 22. Transito a compensación variable a través de incrementos en el Ingreso.	89

Figura 23. Transito a compensación variable a través de reestructuración en el ingreso	90
Figura 24. Factores que deben tenerse en cuenta para la determinación de indicadores	93
Figura 25. Evolución de los planes de compensación. (% de pago variable por tipo de desempeño)	96

1. INTRODUCCION

En la actualidad estamos viviendo un boom tecnológico, día a día vemos un crecimiento acelerado de herramientas como Internet, sistemas de redes integradas, celulares, computadores personales, etc., que facilitan y hacen mucho más rápidas las comunicaciones a nivel global, además de otras realidades importantes como el fenómeno del fortalecimiento y crecimiento del capitalismo a nivel global (Ej.: China) y disminución de barreras comerciales (tratados de libre comercio), los cuales han impulsado fuertemente los procesos de globalización, incrementando las posibilidades de crecimiento a nivel global, pero también la aparición de competidores e inversiones mucho más exigentes.

Este nuevo reto implica para las empresas la necesidad de estar preparadas para competir exitosamente dentro de la nueva realidad global, siendo el talento humano un elemento fundamental y diferenciador frente a los competidores, de ahí la necesidad de competir por el talento. El trabajo se está desplazando a donde quiera que existan las destrezas requeridas para desempeñarlo al mejor precio (Fenómenos como el de China en Producción, India e Irlanda en servicios y desarrollos de software, son cada día más frecuentes a nivel mundial). "Las grandes compañías perciben una escasez de talento ejecutivo, especialmente joven y sienten la necesidad de concentrar gran parte de su atención en reclutar, desarrollar y conservar a los altos ejecutivos."¹

Al disminuirse la noción de trabajo para toda la vida y la lealtad hacia una sola empresa, las personas de gran talento buscan mejores ofertas financieras, por lo que la remuneración juega un rol fundamental en los procesos de atracción y retención de los mejores talentos, si las empresas desean atraer a los mejores a nivel global y ser las mejores, deben estar dispuestas a pagar muy bien a las personas sobresalientes. Es típico ver que el 50% de los empleados de una

¹ E.L. Lawler. " Como Recompensar la Excelencia". Bogotá, Editorial Norma, 2001.P. 86.

organización dicen estar insatisfechos con su remuneración. Cuando terminan de compararse al interior de su organización, se comparan con organizaciones externas. Los estudios han demostrado que hay una estrecha relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento de la persona como miembro de la organización y su compromiso, es decir su deseo de ir a trabajar todos los días.²

En el caso colombiano, nuestra cultura ha llevado a las grandes empresas a tener sistemas de compensación bastante tradicionales y muy basados en una Compensación fija y unos beneficios asegurados bien sea por convenciones o pactos colectivos o por decisión misma de las empresas y no están preparadas para enfrentar los nuevos retos que el mundo de hoy establece. Con un criterio proteccionista, empresarios y trabajadores han convivido con altas cargas laborales, incentivos a la permanencia de políticas de beneficios paralelas a la remuneración básica y desarrolladas para un momento histórico diferente, que hoy por hoy traducen un nocivo sobre costo para las empresas, esquemas de pago fijo en donde los desempeños sobresalientes no resultan beneficiados y disposiciones normativas de naturaleza proteccionista que solo buscan estabilidad amparados en el derecho al trabajo y no como resultado de otras variables de la coyuntura del mercado, el desempeño o la contribución a los resultados del negocio. En la actualidad somos reactivos en la búsqueda e investigación de nuevas alternativas de Compensación a nivel mundial, incluso comparado con otros países Latinoamericanos somos poco agresivos en la implementación de programas de remuneración variable y ni que decir de esto frente a países desarrollados como los Europeos y los Estados Unidos. En este trabajo de grado se presentan y analizan dentro del marco teórico, la forma como se están remunerando en la actualidad los ejecutivos a nivel global, haciendo énfasis en el comparativo entre Latinoamérica y Estados Unidos y Europa, identificando los sistemas de Compensación mas utilizados en estos países, los factores que influyen en la compensación, el mix de la compensación, niveles calidad de vida y poder adquisitivo, los beneficios y planes de incentivos de corto y largo plazo y la situación de las empresas latinoamericanas y colombianas, frente a

² E.L. Lawler. " Como Recompensar la Excelencia". Bogotá, Editorial Norma, 2001. P- 86.

estas tendencias, identificando las principales brechas en el campo de la compensación.

En el capítulo 5 se muestra como aporte los sistemas de compensación con sus principales instrumentos (descripción y valoración de cargos, encuestas de salarios, análisis de competitividad externa y equidad interna y definición de política de salarios) y la forma como las empresas pueden implementarlas, las estrategias de remuneración que las empresas pueden seleccionar para competir dentro de sus mercados y las últimas tendencias y mejores prácticas en el campo del diseño de sistemas de Compensación.

En el capítulo 6 se propone para las empresas colombianas un proceso para la implementación de sistemas de compensación o cambios o mejoras en los mismos, teniendo en cuenta las tendencias globales, las mejores prácticas, y su aplicabilidad acorde con nuestra legislación laboral y nuestra cultura. Para terminar se presentan las conclusiones y recomendaciones mas importantes obtenidas a partir de la realización del presente trabajo de grado.

Se espera que este trabajo sirva como medio de consulta para que las empresas colombianas puedan de una manera práctica implementar o modernizar sus sistemas de compensación utilizando los conceptos, estudios e investigaciones, instrumentos, mejores prácticas y metodologías propuestas incluidas en el mismo.

2. OBJETIVOS: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un análisis de la situación actual, las mejores prácticas y tendencias del mercado, determinar las brechas de nuestras empresas con respecto a las mismas y presentar una propuesta de modelos de Compensación para empresas grandes en Colombia para cargos gerenciales, adaptados a la realidad global y acordes a nuestra cultura y legislación laboral.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- (1) Realizar un análisis de los sistemas de remuneración en Latinoamérica comparándolos con los sistemas utilizados en países desarrollados.
- (2) Investigar las mejores prácticas en los modelos de compensación más utilizados en Latinoamérica y en el mundo y las últimas tendencias en este tema.
- (3) Identificar y analizar las principales brechas de los sistemas de compensación en Colombia frente a los modelos utilizados en los países desarrollados.
- (4) Presentar los instrumentos de compensación disponibles en el mercado y las estrategias de compensación que pueden ser utilizadas por las empresas para el diseño de sus sistemas de remuneración.
- (5) Proponer modelos de compensación para las empresas colombianas y la forma como pueden ser implementados.
- (6) Presentar las principales recomendaciones y conclusiones del proyecto de grado con respecto a la remuneración de las empresas colombianas frente a la realidad mundial.

3. ALCANCE O DELIMITACION

Este trabajo de investigación incluye el análisis de las prácticas de compensación en Colombia, Latinoamérica, Europa y Estados Unidos para los cargos ejecutivos en empresas grandes y una propuesta de modelos de compensación que pueden ser implementados en las empresas grandes colombianas.

4. MARCO TEORICO

Dentro del marco teórico de la presente investigación se definirán algunos conceptos importantes, se presentaran las características más importantes de los sistemas de compensación utilizados en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y Colombia, algunas de las mejores prácticas y tendencias de los modelos de compensación en el mundo y las principales brechas que presentan los sistemas de compensación utilizados por las empresas colombianas.

4.1 SALARIO, PRESTACIONES Y BENEFICIOS

Antes de revisar los sistemas de compensación utilizados en el mundo, y la situación de Colombia frente a las últimas tendencias de compensación, es importante revisar algunos conceptos claves de los sistemas de compensación.

Salario básico: Es el ingreso fijo que recibe un colaborador como contraprestación por su labor y tiene las siguientes características:

- Monto fijo por unidad de tiempo
- Generalmente es la parte más grande y visible de la compensación
- Base sobre la cual se calculan incentivos y beneficios
- Refleja jerarquías dentro de la empresa
- Base directa para medir competitividad
- Puede recibirse en dinero o en especie ³

Para el caso de Colombia existen dos tipos de salarios mínimos y se aplican en los siguientes casos:

El primero es el salario mínimo legal vigente (SMLV), el cual es el valor mínimo que debe recibir un trabajador por el desempeño de su labor, es establecido por el

³ Seminario Hay Group. 2004

gobierno anualmente (se busca conciliación entre empresarios, trabajadores y gobierno para su definición, en caso de no lograrse acuerdo el gobierno lo define por decreto). Tiene una importante influencia sobre los niveles de desempleo, entre mas alto sea mas se disminuye las posibilidades de conseguir empleo, algunos creen que no debería existir para permitir que cada empresa contrate las personas y las remunere de acuerdo a su capacidad de pago, sin embargo los detractores de esta política creen que tendría un impacto social negativo.

El segundo, es el salario mínimo legal integral, el cual incluye la totalidad de las prestaciones legales y extralegales. Para pasar a salario nominal a integral la ley exige que la persona debe ganar al menos 10 SMLV. Al hacer el cambio de nominal a integral las empresas deben incluir mínimo un 30% como factor prestacional (3 SMLV) quedando definido con un mínimo de 13 SMLV.

Prestaciones legales: Hacen referencia al número de sueldos adicionales que paga la compañía al año por ley como parte de su remuneración legal, para el caso colombiano se compone de un sueldo por prima legal de servicios, un sueldo por concepto de cesantías y el 12% correspondiente a los intereses de las cesantías, para un total anual de 2,12 sueldos al año por concepto de prestaciones y sumados al sueldo básico incluyendo vacaciones representa para el trabajador colombiano un ingreso total de 14,12 sueldos (incluyendo sueldos + prestaciones).⁴

Los beneficios se definen como las prestaciones que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, y tiene como objeto mejorar la calidad de vida del empleado o de su familia a cargo. Estos beneficios adicionales, son un medio para complementar el paquete de compensación y creando además nuevas fuentes de motivación y de fidelización para sus colaboradores. Cubren algunas de las necesidades esenciales de los empleados y ayudan a las empresas a cumplir con su responsabilidad social. Son financiados total o parcialmente por la empresa

⁴ CST. Código Sustantivo del Trabajo.

constituyendo un medio de motivación para los empleados y lograr un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Existen ciertos criterios básicos por los cuales las compañías incluyen plantillas de beneficios con productos lo suficientemente atractivos para sus empleados:

- Competitividad externa
- Satisfacción de las necesidades de los empleados
- Optimización de los costos laborales, generando mayor impacto en sus empleados
- Establecimiento de políticas salariales alineadas con las directrices de Casa Matriz (en caso de ser compañías multinacionales)

Es primordial que los beneficios que se adjudican a los empleados, hagan una contribución a la organización, al menos igual a los costos que generan. Además de este principio guía, hay otras generalizaciones que son aplicables y se deben tener en cuenta:

- Es conveniente realizar encuestas o sondeos de opinión, previos a la implementación de cualquier plan, para ahorrar gastos innecesarios.
- La Organización como tal, debe contemplar las necesidades individuales, pero en forma grupal.
- El beneficio habrá de tener una cobertura tan amplia como sea posible. La Organización establece planes de acuerdo a las necesidades de la mayoría de sus empleados.
- Beneficio vs. Obligación: se deberá evitar que los empleados consideren a estos beneficios como una obligación de la Empresa.
- Evaluación de los Costos: los costos de los planes de beneficios son muy elevados, se deben planificar y calcular con anticipación y considerar las necesidades reales de los empleados. ⁵

⁵ Mercer Human Resources. 2004

Pueden estar representados de múltiples maneras como prestaciones extralegales, auxilios de diferente modalidad ó productos orientados a satisfacer diversidad de necesidades:

- Préstamos de vivienda.
- Medicina Prepagada
- El otorgamiento de cursos, seminarios de capacitación o especializaciones.
- La provisión de útiles escolares para los hijos del trabajador.
- Los servicios de restaurante de la empresa.
- Los vales de alimentación y gasolina.
- Gastos de guardería y/o sala maternal.
- El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador.
- Prestamos especiales (Calamidad, vehiculo, libre inversión)
- Seguros de accidentes.
- Servicios Odontológicos.
- Planes para la adquisición de acciones.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Auxilios por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc. ⁶

4.2 INCENTIVOS POR RESULTADOS

Pagos Variables: Los pagos variables se definen como los pagos al trabajador generados como consecuencia de sus resultados de acuerdos a unas metas u objetivos previamente establecidos y acordados por escrito con el mismo. Los más comunes en el mercado son pagos de comisiones o bonos por resultados, a niveles ejecutivos se pagan bonos de corto e incentivos de largo plazo y algunos otros esquemas como acciones.

Comisiones: son un esquema de remuneración muy común dentro de las áreas de ventas, en las cuales las personas reciben un % fijo de su salario y una parte

⁶ Seminario Human Capital 2004.



variable de acuerdo a los resultados que obtengan previo acuerdo entre el empleador y el trabajador (En nuestro país es muy común la combinación fijo-variable 70-30, aunque cualquier combinación es válida mientras cumpla con los requerimientos legales de salario mínimo y pago de sus prestaciones correspondientes).

Dentro de los tipos de incentivos más utilizados por las empresas están:

Los bonos de corto plazo son bonos por resultados obtenidos en un periodo menor o igual a un año de acuerdo a unas metas plenamente acordadas (el pago del mismo puede acordarse mensual, trimestral o anual según sea el caso), en Colombia es muy común el establecimiento de pagos anuales, especialmente para niveles ejecutivos o gerenciales y personas claves dentro de los resultados de la organización).⁷

Los Incentivos a largo plazo, los cuales son pagos por resultados generados en un periodo mayor a un año, dentro del mercado se usa pagarlos por resultados que se generen en periodos de tres a cinco años, pueden ser pagados en efectivo o bajo otras modalidades como acciones, son usados como una importante fuente de retención de altos ejecutivos. Pueden depender del desempeño individual, de la compañía o una mezcla de ambos.⁷

Las acciones según desempeño son una forma de plan de incentivos a largo plazo en el cual las acciones son entregadas condicionalmente a los ejecutivos. Las acciones son transferidas a los ejecutivos solamente si las condiciones especificadas de desempeño son cumplidas, usualmente junto con un requerimiento de continuar con los servicios a la empresa por un periodo de tiempo determinado.⁷

⁷ Hay Group. 2003

4.3 LOS SISTEMAS DE COMPENSACION UTILIZADOS EN LATINOAMERICA, ESTADOS UNIDOS Y EUROPA.

4.3.1 Compensación ejecutiva en Estados Unidos

De acuerdo al estudio anual realizado para 350 compañías grandes en Estados Unidos en el 2005, el impulsor por una responsable compensación ejecutiva esta mostrando resultados en Estados Unidos. Los cambios en la Compensación de CEO en el último año fueron modestos, y el pago y el desempeño corporativo están alineados.

La media del salario básico se mantuvo constante en \$975,000 USD, un tercio de los CEO no recibieron incremento sobre el salario base el año pasado. La media del bono anual creció en un 8,4% y llevo a \$1,4 millones de dólares.

La compensación total anual creció un 7,1% y llevo a \$2,4 millones continuando la tendencia a alinear la compensación en efectivo con las utilidades de las empresas.

En la mezcla de compensación, el uso de incentivos a largo plazo continúa en declive.

En el 2002, los incentivos a largo plazo (LTI) representaban el 68% de la mezcla de compensación, en el 2005 decreció al 62%.

Tabla 1. CEO Mezcla de Compensación.

CEO MEZCLA DE COMPENSACION			
AÑO	SALARIO	BONOS	INCENTIVOS A LARGO PLAZO
2001	16%	13%	71%
2002	16%	16%	68%
2003	18%	19%	63%
2004	15%	23%	62%
2005	16%	22%	62%

Fuente : Mercer Human Resource Consulting. Annual Study of CEO Compensation. US 2005. Wall Street Journal .Abril 10/2006

El uso de opciones sobre acciones continúa decreciendo de un 57% de los Incentivos a largo plazo en el 2002 a un 52% en el 2005. El uso de acciones restringidas creció de un 22% de los Incentivos a largo plazo en el 2004 a un 26% el año pasado.

Existe un rebalanceo de los componentes de los LTI, el número de CEO que recibió opciones sobre acciones en el 2004 fue de 273 versus 265 en el 2005, mientras que los CEO que recibieron acciones restringidas pasó de 166 a 181 en el mismo periodo.

Los premios de LTI basados en desempeño han crecido de un 37% en el 2003 a un 57% en el 2006.⁸

⁸ Mercer Human Resorce Consulting. *Annual study of CEO compensation at large US firms.* (Estados Unidos Abril 10, 2006.)

Variaciones por tipo de Industria

Al analizar las tendencias en las diez mayores industrias en Estados Unidos, el porcentaje medio incremento en la compensación anual total (Salario Base y Bonos), mientras que el Salario Base solo incrementó en tres de las diez industrias. La Compensación Total Anual Media para CEO solo incremento significativamente en dos sectores, Utilities 26,1% y Telecomunicaciones 24.3% en el 2005. ⁸

⁸ Mercer Human Resorce Consulting. *Annual study of CEO compensation at large US firms.* (Estados Unidos Abril 10, 2006.)

Tabla 2. CEO Compensación por Industria

05 CEO compensación por Industria					
Industria	Salario + bonos(000)	TDC* (000)	Cambio Porcentual en		
			Salario + bonos	TDC*	Ingresos Netos
Materiales Básicos	\$2,250	\$5,739	6.3%	12.4%	17.8%
Bienes de Consumo	\$2,719	\$8,590	1.3%	-8.0%	9.5%
Servicios	\$1,500	\$4,863	4.8%	10.7%	1.9%
Financiero	\$3,638	\$9,671	6.0%	5.0%	15.8%
Salud	\$3,075	\$11,334	11.7%	-2.4%	11.6%
Industriales	\$2,163	\$5,464	8.9%	5.0%	21.6%
Petróleo y Gas	\$4,070	\$11,828	15.6%	11.3%	82.6%
Tecnología	\$2,158	\$8,915	6.0%	0.1%	24.6%
Telecom	\$4,697	\$18,846	24.3%	7.5%	25.6%
Utilities	\$2,364	\$5,605	26.1%	14.7%	0.8%
Muestra Completa	\$2,409	\$6,830	7.1%	5.0%	13.0%

* Compensación directa total (TDC) incluye salario base, bonos anuales e incentivos a largo plazo (incluyendo el valor de opciones sobre acciones, acciones restringidas y otros incentivos de largo plazo).

Fuente : Mercer Human Resource Consulting. Annual Study of CEO Compensation. US 2005. Wall Street Journal .Abril 10/2006.

4.3.2 Características de los modelos de compensación ejecutiva en Latinoamérica en comparación con Estados Unidos y Europa.

Las firmas de Consultoría en Recursos Humanos, Hay Group y Mercer Human Resources han realizado investigaciones sobre los modelos de compensación en

América Latina, comparándolos con los modelos utilizados en Europa y Estados Unidos. Las siguientes son los principales resultados y conclusiones obtenidos a partir de estos estudios, que permiten enmarcar en donde se encuentran Colombia y Latinoamérica frente a los modelos de compensación y utilizados por las compañías Europeas y de Estados Unidos.

Actualmente, el vínculo existente entre el pago y el desempeño, en las empresas latinoamericanas es débil. El sueldo base es el medio más utilizado para remunerar a los ejecutivos de la región, después de los incentivos anuales, las prestaciones y por último los instrumentos de capital. Adicionalmente, aquellas empresas que incluyeron instrumentos de capital en sus paquetes de compensación para ejecutivos, lo hicieron apenas en los últimos tres a cinco años.⁹

Estas son algunas de las conclusiones más importantes que se encontraron a partir del estudio publicado por la firma de consultoría en Recursos Humanos, Mercer en el 2004, el cual incluyó a 30 de las compañías privadas más importantes que tienen como base la región latinoamericana. Diecinueve de los encuestados provienen de de las 100 compañías comerciales más grandes en América Latina, y 11 de ellos provienen de las compañías privadas más importantes. Este reporte incluye información de compañías que tiene su base en cinco países en la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México).

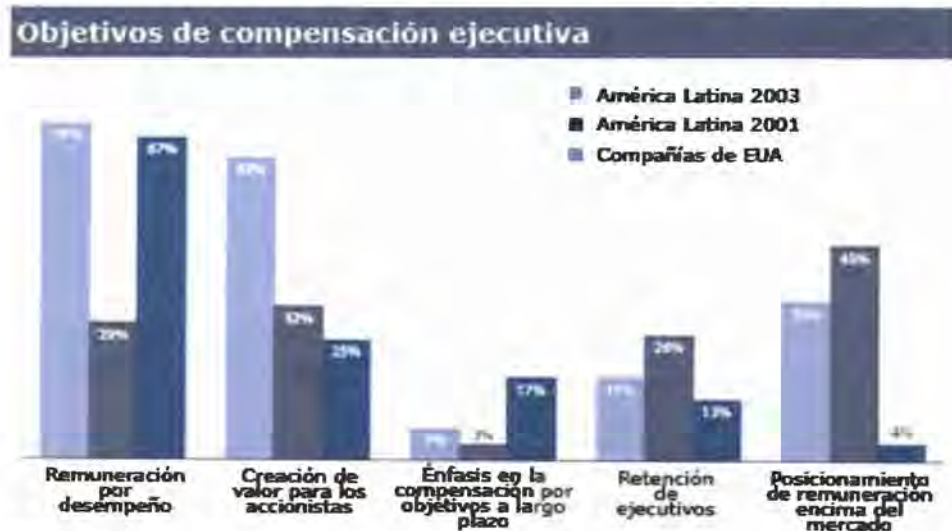
Las compañías pertenecen a sectores que incluyen, bienes de consumo, aceite y gas, servicios, entre otros. Treinta y siete por ciento de los encuestados tuvieron utilidades anuales de más de 1 billón de dólares. En lo que se refiere al capital laboral, 62% tienen más de 5000 empleados.

Las características de los modelos de compensación en América Latina, de acuerdo al estudio son:

⁹ Mercer Human Resources. *Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina. 2004*

- El uso más importante de los programas de compensación ejecutiva es impulsar el desempeño y el valor de la acción, siendo similar a las compañías norteamericanas (Figura 1) para el año 2003. Estos impulsores remplazan la competitividad, lo que antes había actuado como el principal conductor en la investigación realizada sobre el tema en el 2001. Este cambio es considerado por los realizadores del estudio como consistente con las tendencias globales de los accionistas, que ahora utilizan recompensas basadas en el desempeño para así poder enfocar la administración en una estrategia de negocios exitosos.

Figura 1. Objetivos de la Compensación Ejecutiva en América Latina



Fuente, Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina. Mercer Human Resources. 2004.

- Las compañías latinoamericanas han fijado la compensación de los CEOs y de ejecutivos senior en el percentil 50 y 75, y el percentil 50 para el resto de los altos ejecutivos. En comparación, la gran mayoría de las multinacionales estadounidenses fijan el salario base por debajo del percentil 75— comúnmente fijado en el percentil 50— y la compensación total en el percentil 75.

- Los resultados obtenidos en el 2001 muestran una importante diferencia en la mezcla salarial de las multinacionales latinoamericanas con las compañías estadounidenses. La diferencia se presentó otra vez en el 2003, ya que las compañías latinoamericanas aún favorecían al salario base por sobre el salario variable. El salario de un CEO en Latinoamérica es probable que un 59% sea fijo, comparado con los salarios en Estados Unidos donde sólo un 14 % es fijo. Las proporciones son similares con los ejecutivos de otros niveles tanto en América Latina como en Estados Unidos. (Figura 2).
- El porcentaje del salario variable ha cambiado en los últimos años en América Latina. El énfasis en salarios variables, particularmente en lo que se refiere a incentivos a largo plazo, es una tendencia cada vez más utilizada.

Figura 2. Pago fijo al CEO vs. Pago variable en Latinoamérica



Fuente: Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina. Mercer Human Resources. 2004

- Existe una diferencia evidente en el período compensatorio, en la estrategia para cambiar de salario fijo a variable entre las compañías latinoamericanas y las estadounidenses. La compensación a corto plazo sólo representa un 20%

del salario de los CEOs en Estados Unidos, y en Latinoamérica se muestra como un 84% del salarios de los CEOs, ejecutivos y altos mandos de la empresa.

Figura 3. Mix de Compensación a largo plazo vs. Corto plazo



Fuente. Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina. Mercer Human Resources.

- Más de un 80% de los participantes cuentan con un programa de evaluación de desempeño para ejecutivos senior y otros altos mandos de la empresa, y un 64% incluye a los CEOs en estos programas. Esta no era una práctica establecida en el 2001, donde menos de la mitad de las compañías incluían al CEO. El consejo de directores generalmente evalúa el desempeño del CEO, pero son pocas las compañías que cuentan con comités de compensación/RH para llevar a cabo el proceso.
- En Latinoamérica, el sistema métrico más común que utilizan las compañías para evaluar el desempeño, para así definir los incentivos anuales son la utilidades antes de que se le aplique la depreciación y la amortización (EBITDA), es decir las utilidades y ventas netas. Esto es consistente con los resultados del 2001 y con los sistemas de medición utilizados en Estados Unidos. Menos de la mitad de las compañías latinoamericanas (43%) se basan en límites corporativos o de las unidades de negocio; el 57% restante

definen sus incentivos anuales basados en el desempeño individual sin importar que los límites corporativos o de las unidades de negocio no fueran alcanzados.

- Los incentivos anuales se basan en una combinación del desempeño corporativo, de la unidad de negocio y el individual, pero predomina el desempeño diario en los niveles ejecutivos. Algunas compañías latinoamericanas incluyen criterios que no son financieros, entre los que se considera la satisfacción del cliente, el valor de las acciones y la imagen para determinar los incentivos anuales de los ejecutivos. Para el promedio, tales criterios representan un 15% de la mezcla del desempeño.
- Al administrar los programas anuales de incentivos, 43% de las compañías latinoamericanas informan a sus ejecutivos sobre los objetivos y metas claves al principio del periodo. Pero una vez que terminó este periodo, las compañías usan varios métodos de comunicación. Treinta y tres por ciento actualizan a los participantes mensualmente; 20% trimestralmente; y otro 20% actualizan a los participantes cada seis meses. Casi un cuarto de las compañías encuestadas no se comunican con los participantes en todo el año.

4.3.3 Prácticas de Compensación en los países latinoamericanos.

La posibilidad de tener un mercado regional ejecutivo, esta en los primeros pasos de desarrollo en América Latina, mientras es una realidad en Europa y Estados Unidos. Los niveles de pagos entre los diferentes países varía mucho, la movilidad de ejecutivos en la región ha incrementado considerablemente en los últimos cinco años, motivada por crisis económicas y políticas en muchos países.

Las decisiones de compensación de los ejecutivos de alto nivel están regidas principalmente por las prácticas del mercado de cada país.

Los cambios en las prácticas en Gobierno Corporativo en Europa y Estados Unidos en los últimos años, ha incrementado la presión en los países latinoamericanos para mejorar las prácticas y ser claros en la compensación de los ejecutivos de la región, especialmente para las compañías que manejan acciones; aunque las compañías privadas y familiares también se han visto afectadas por esta presión, pues los inversionistas en general esperan que estas prácticas sean igualmente controladas con el mismo rigor en todo tipo de empresas.

Los incentivos a largo plazo se convierten cada vez más en la forma de alinear los intereses de los accionistas y proveer una perspectiva de largo plazo en el equipo de la alta gerencia.

El 26% de los cargos analizados en el estudio de Hay Group son regionales, es decir tienen dentro de sus responsabilidades más de un país de la región. Estos cargos regionales son remunerados entre un 5% y un 10% más que los cargos locales.¹⁰

4.3.3.1 Planes Anuales de Incentivos

La mayoría de los ejecutivos analizados en el estudio, son compensados con alguna forma de incentivos o pago de bonos basado en su desempeño anual. En la Tabla 3 , se muestra los niveles medios de bonos pagados por país para los cargos de niveles ejecutivos, como porcentaje del salario base en los 12 meses anteriores a Mayo 2004.¹⁰

¹⁰ Hay Group. Top Executives 'RH Practices for Latin America. Comparing Executive Compensation Practices. Sept. 2004.

Colombia presenta el porcentaje mas bajo de los países de la región, y Chile con un 96% es el país de la región que utiliza en una mayor proporción los Bonos como medio de compensación.

En la mayoría de los países la mediana del pago actual fue mayor que el target.

Tabla 3. Mediana de los Bonos Reales – Target como porcentaje del Salario Base Anual para Niveles Ejecutivos.

	Target	% Bonos Realmente Pagados
Latinoamérica	58%	70%
Argentina	39%	54%
Brasil	52%	52%
Chile	58%	96%
Colombia	18%	22%
México	34%	30%
Venezuela	41%	33%
USA		46%
Europa		35%

Fuente. Top Executives 'RH Practices for Latin America - Comparing Executive Compensation Practices. Hay Group. Sept. 2004.

4.3.3.2 Medidas de desempeño.

En Colombia el 42% de las medidas de desempeño corresponden a objetivos individuales, y el 33% a Utilidades/EBIT/ EPS (Earnings per share), en la misma tendencia que Latinoamérica donde el 66% corresponde a Objetivos Individuales y el 58% a Utilidades/EBIT/EPS.

Esta composición muestra claramente el predominio de áreas funcionales y objetivos por áreas comunes en las empresas de Colombia, en donde los objetivos por procesos o ciclos comunes, están en una fase inicial, que requiere un cambio cultural completo y complejo que solo unas pocas empresas del país, están empezando a implementar.

Tabla 4. Medidas de desempeño utilizadas en el pago de Incentivos

	Utilidades /EBIT/EPS	ROE	ROCE	EVA	Score Card	Flujo de Caja	Objetivos Individuales
Latinoamérica	58%	11%	12%	15%	13%	17%	66%
Argentina	86%	14%	29%	7%	7%	21%	100%
Brasil	54%	11%	11%	26%	6%	0%	60%
Chile	58%	25%	8%	8%	25%	0%	75%
Colombia	33%	0%	8%	25%	17%	25%	42%
México	42%	0%	0%	0%	8%	8%	50%
Venezuela	75%	13%	17%	17%	17%	46%	71%

Fuente. Top Executives 'RH Practices for Latin America - Comparing Executive Compensation Practices. Hay Group. Sept. 2004

4.3.3.3 Incentivos a largo plazo.

- Los planes de incentivos a largo plazo pueden considerarse como un fenómeno nuevo en América Latina. La gran mayoría de los planes de incentivos a largo plazo fueron implementados en los últimos 5 años; por lo que tienen una mínima participación para la conformación de los paquetes compensatorios. Por ejemplo, menos del 50% de las compañías que tienen participación en el mercado tienen un plan de compensación a través de acciones.

- Los bonos a largo plazo son el segundo vehículo compensatorio más utilizado. Es interesante señalar que las 5 compañías que tienen planes de incentivos a largo plazo también tienen participación en el mercado accionario, y aún así no consideran el valor de la acción como un sistema de medición del desempeño. En comparación, 100% de las compañías estadounidenses encuestadas consideraron el incluir en sus planes compensatorios acciones como incentivos, 67% ofrecieron acciones restringidas y un 57% ofrecen acciones como recompensa por el desempeño.
- Para las compañías que usan los planes de incentivos accionarios, se notaron las mismas prácticas laborales tanto en Estados Unidos como en América Latina.
 - El periodo de plazo más común para ejercer la acción es de 5 años
 - Se otorgan becas anualmente
 - El periodo de acción aún no ejercidas puede adelantarse en caso de que se presente un deceso, incapacidad o retiro
 - Las acciones no ejercidas expiran en el caso de una terminación voluntaria.¹¹

¹¹ Mercer Human Resources. *Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina*. 2004

Figura 4. Medios de Incentivo a Largo plazo



Fuente, Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina. Mercer Human Resources.

El 60% de las compañías en el estudio de Hay Group, tienen algún tipo de plan de incentivos a largo plazo, 59% de las compañías manejan opciones sobre acciones/ opciones fantasmas, y el 17% utilizan otro tipo de plan.

En la Tabla 6 se muestra la utilización de estos planes por país.

Tabla 5. Principales tipos de Planes (% de compañías con planes de incentivos a largo plazo LTI)

	Opciones sobre acciones	Otro tipo de LTI
Latinoamérica	59%	17%
Argentina	64%	21%
Brasil	80%	20%
Chile	58%	0%
Colombia	30%	10%
México	20%	10%
Venezuela	50%	25%
USA	75%	33%
Europa	77%	34%

Fuente. Top Executives 'RH Practices for Latin America - Comparing Executive Compensation Practices. Hay Group. Sept. 2004.

En Colombia, el 30% de las compañías del estudio utilizan opciones como opciones y el 10% otro tipo de planes de incentivos a largo plazo. En Colombia solamente 50 empresas nacionales cotizan en la bolsa, el 30% de las compañías que utilizan las opciones sobre acciones, corresponden a empresas multinacionales que tienen filiales en el país.

4.3.4 Incentivos de largo plazo en Latinoamérica.

Las opciones sobre acciones son el tipo de plan de incentivos a largo plazo más utilizado en Latinoamérica, es muy común para las compañías multinacionales extender el plan de la casa matriz a los ejecutivos de cada país, principalmente a niveles de directores y gerentes. En Brasil y Venezuela, las compañías locales están adoptando esta práctica para competir en el mercado de compensación de

ejecutivos y responder a las exigencias de los inversionistas para las compañías que cotizan en bolsa.

Alrededor del 10% de las compañías, especialmente en Colombia y Venezuela, operan sus planes como opciones sobre acciones fantasmas, en los cuales no se utilizan acciones en el plan, pero se diseñan espejos del desempeño de las opciones sobre acciones.

17% de las compañías utilizan otro tipo de planes como acciones restringidas o planes de pago en efectivo a largo plazo. Estos planes están reservados para los ejecutivos de más alto nivel de cada país.¹²

Tabla 6. Mediana de valor de los incentivos a largo plazo como porcentaje del salario anual para los cargos ejecutivos.

	%Valor de Incentivos LP/Salario Anual
Latinoamérica	15%
USA	80%
Europa	58%

Fuente. Top Executives 'RH Practices for Latin America - Comparing Executive Compensation Practices. Hay Group. Sept. 2004.

En Latinoamérica el porcentaje del valor de los incentivos a largo plazo sobre el salario anual es solamente del 15%, esto muestra la preferencia de las empresas latinoamericanas por un salario base alto e incentivos a corto plazo, sobre los incentivos a largo plazo.

¹² Hay Group Top Executives 'RH Practices for Latin America. Comparing Executive Compensation Practices. Sept. 2004.

Este bajo porcentaje está relacionado con la inestabilidad económica y política de la mayoría de los países de la región, en los que el precio de las acciones está ligada no solo a las prácticas de la gerencia, si no a la dinámica de la economía en general y a situaciones externas fortuitas de cada sector industrial.

Aún cuando hoy en día en Estados Unidos se cuestiona la relación que existe entre el precio de las acciones y el desempeño de los ejecutivos, las condiciones de los países latinoamericanos hacen que esta relación sea aun más confusa y difícil de establecer.¹³

En general, las fluctuaciones en el precio de las acciones de cualquier empresa se pueden encontrar en tres fuentes distintas:

- Dinámica del mercado en general - según se refleja en los cambios en el índice general de un mercado de valores, tal como Bovespa (índice del mercado de valores brasileño) y el S&P 500 (índice del mercado de valores de Estados Unidos).
- Evolución de una industria en particular (de acuerdo con los cambios en el índice general de una industria o un índice adecuado a una industria).
- Movimientos en el precio de las acciones que son específicos de una empresa.¹⁴

4.3.5 Diferencias en compensaciones a nivel latinoamericano

Las siguientes son las conclusiones del estudio realizado por Hay Group a 107 empresas de primera línea con un total de 1020 ejecutivos de Argentina, Brasil,

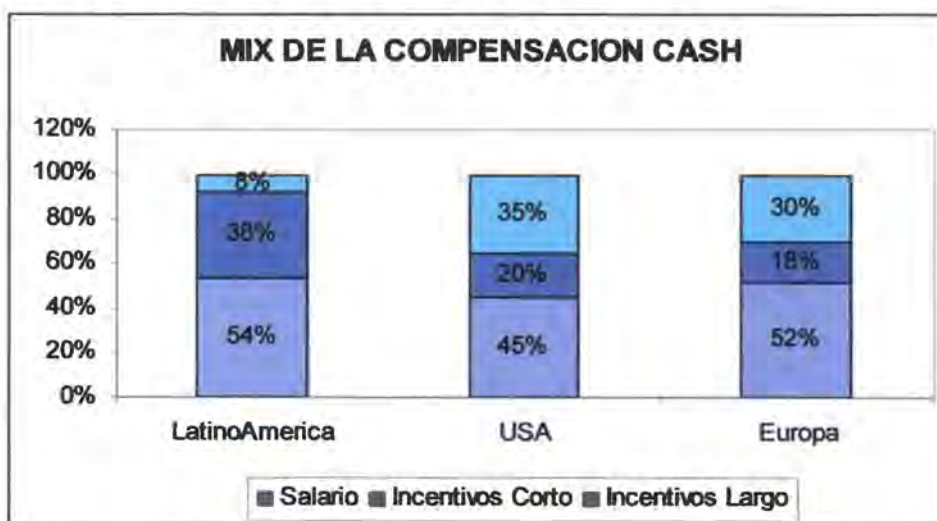
¹³ Hay Group. *Top Executives 'RH Practices for Latin America. Comparing Executive Compensation Practices*. Sept. 2004.

¹⁴ Mercer Human Resources. *Instrumentos de Capital en América Latina*. 2003

Chile, Colombia, México y Venezuela y de la encuesta Internacional Geographic Salary Differentials de Mercer Human Resource Consulting Group:

- El escenario de globalización plantea a las empresas la necesidad de comprender a nivel regional las decisiones en materia de compensaciones y determinar los niveles apropiados de pagos para los ejecutivos que provienen de países con diferentes niveles y prácticas de remuneraciones es un reto para las empresas multinacionales.
- La inestabilidad de la región dificulta la posibilidad de proyectar objetivos de largo plazo, y por lo tanto el uso de los incentivos a corto plazo son los más utilizados. El 60% de las empresas estudiadas tienen planes de incentivos a largo plazo, estos son administrados en su mayoría por el exterior.¹⁵

Figura 5. Mix de la Compensación Cash



Fuente. Estudio Ejecutivo Regional de Latinoamérica Hay Group 2004.

¹⁵ Hay Group. *Estudio Ejecutivo Regional de Latinoamérica*. 2004.

- Al convertir a dólares los datos de las monedas locales y evaluar la distancia de cada uno de los países versus el mercado en dólares, se evidencia que las compensaciones en Argentina y Colombia están en línea con la media del grupo, mientras que Brasil se ubica levemente por debajo y Chile y México se muestran claramente por encima del promedio. De acuerdo a la encuesta de Internacional Geographic Salary Differentials, Chile es el país que mejor remunera los cargos gerenciales de nivel medio superior en América Latina, seguido por Perú en el décimo lugar mundial. Si se analiza el poder adquisitivo, Argentina se suma a Chile y México como los países en los primeros puestos.¹⁶

Tabla 7. Poder Adquisitivo de los países Latinoamericanos

PAIS	PODER DE COMPRA*	TOTAL EN DINERO (us)
COLOMBIA	52	72
América Latina	100	100
Chile	156	169
Argentina	122	92
México	111	114
Brasil	92	82
Europa	88	124
EEUU	83	116
Venezuela	75	83

Fuente. Estudio Ejecutivo Regional de Latinoamérica Hay Group 2004.

*Índice de Paridad de Compra PPP : expresa el pago como reflejo de la cantidad de bienes que un ejecutivo puede comprar en su propio país.

¹⁶ Mercer Human Resource Consulting, *International Geographic Salary Differentials*. Junio 2005.

4.3.6 Factores que impactan la compensación de las compañías en Latinoamérica

De acuerdo a los autores Alberto Mondelli y Adriana Manuitt, los factores que impactan la compensación en las compañías en Latinoamérica incluyen: ¹⁷

Factores Económicos

- La volatilidad en países latinoamericanos, en lo que se refiere al tipo de cambio, inflación y desempleo, son factores determinantes para el diseño estratégico de las políticas de compensación.
- Actualmente, la depreciación de dólar frente a otras monedas en la región tiene como resultado un aumento del salario base cuando se compara con la moneda estadounidense. Y es por esto que el tipo de cambio tiene un mayor peso para las compañías multinacionales, ya que sus gastos en compensaciones son mayores porque su presupuesto también se calcula en dólares.
- Una consecuencia directa de este factor es que las políticas de compensación mantienen su enfoque en la compensación fija. Para algunos puestos, como supervisores, el salario base representa un 69% del paquete salarial total, y en promedio, la porción variable sólo representa de un 3% a un 10% en América Latina.

La inflación es un factor que es observado cuidadosamente por las compañías cuando establecen sus estrategias compensatorias. Adriana Manuitt y Alberto Mondelli han observado que todos los incrementos salariales buscan compensar la pérdida del poder de compra a raíz de la inflación. Tanto en el 2005 como en el 2006, el promedio de los incrementos salariales será mayor al de la inflación en la mayoría de las economías latinoamericanas, excluyendo a Argentina.

¹⁷ Mercer Human Resources. A.Mondelli,A.Manuitt , 9 *Foro Anual de RH para América Latina y el Caribe*.2004

Tabla 8. Inflación y Ajuste salarial en países Latinoamericanos 2005/ 2006

	2005 (1)		2006 (2)	
	Inflación (%)	Ajuste Salarial (%)	Inflación (%)	Ajuste Salarial (%)
Argentina	12.3	10.1	11.9	11
Brasil	5	7	4.8	6.8
Chile	3.7	4.2	3.25	4.8
Colombia	4.75	6.0	4.5	5.9
México	3.3	5.1	3.4	4.8
Venezuela	14.4	23.2	10	19.3

(1) Pronóstico

(2) Expectativas

Fuente: Mercer Human Resource Consulting; Banco Mundial

Factores Socioculturales

- Elementos como una pobre distribución de los ingresos, sistemas para el retiro ineficaces y organizaciones paternalistas han tenido como resultado mayor gastos para aquellas compañías que proveen a sus empleados con prestaciones, especialmente aquel referentes a salud y pensiones.
- El seguro de gastos médicos es una de las prestaciones más populares en la región, provista por alrededor de 95% de las compañías, el mismo porcentaje de compañías proveen seguro de vida a sus empleados. Los datos reflejan la precariedad de los sistemas de salud federales, así como los altos índices de violencia en las grandes ciudades de América Latina.
- Manuitt y Mondelli señalaron que el estatus organizacional se hace denotar cuando se otorgan beneficios especiales – por ejemplo, el hecho de que un

100% de los directores en Latinoamérica han asegurado una prestación vehicular, según la encuesta de Mercer sobre Remuneración Total.¹⁷

Factores Políticos

- El gran poder en manos de los sindicatos, leyes laborales anticuadas y proteccionistas, y el alto costo por los despidos son los principales factores políticos que influyen en las políticas compensatorias en la región.
- Las prestaciones son consideradas como parte del salario base, ya que los empleados las consideran como derechos garantizados. Por lo que los reajustes salariales basados en la inflación están perdiendo terreno frente a los incrementos salariales basados en el mérito. Esta estrategia tiene dos objetivos claros: disminuir el costo de las compensaciones y promover una cultura basada en el mérito dentro de la organización.¹⁷

4.3.7 Compensación por calidad de vida en Latinoamérica

- La compensación por calidad de vida llega hasta un 22% del salario del expatriado en algunas ciudades de Latinoamérica. La diferencia de calidad de vida entre las ciudades de Estados Unidos y Europa con relación a las de América Latina es el factor más importante que aumenta los costos de empleados norteamericanos y europeos a las ciudades latinoamericanas.
- La compensación por calidad de vida es un premio monetario concedido a un empleado transferido a una ciudad con calidad de vida inferior a la de su ciudad de origen.
- En el estudio realizado por Mercer, se toman 39 factores, que incluyen la estabilidad política y social, servicios públicos, medio ambiente, educación y seguridad, para evaluar la calidad de vida de una ciudad.

¹⁷ Mercer Human Resources. A.Mondelli,A.Manuitt , 9 *Foro Anual de RH para América Latina y el Caribe*.2004

- Si un empleado con sede en New York, ranking 38 con 100 puntos en la tabla de posiciones por Calidad de vida, fuera trasladado a Bogota, tendría que recibir el mayor hardship de Sur América, 22,5%, pues la capital de Colombia ocupa el lugar 141 del ranking, con 63 puntos. ¹⁸

4.4 BENEFICIOS ADICIONALES UTILIZADOS EN LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN EN LATINOAMÉRICA Y COLOMBIA.

Pensiones: Solamente en Brasil y México son comunes los planes de pensiones. En Colombia el 84% de las compañías del estudio no tienen definidos planes de pensiones para sus ejecutivos. ¹⁹

Tabla 9. Otorgamiento de planes de pensiones.

	Beneficios Definidos	Contribuciones Definidas	Beneficios + Contribuciones definidas.	No Plan
Latinoamérica	15%	23%	6%	56%
Argentina	7%	29%	7%	57%
Brasil	6%	74%	11%	9%
Chile	0%	25%	0%	75%
Colombia	8%	8%	0%	84%
México	55%	0%	9%	36%
Venezuela	13%	4%	8%	75%

¹⁸ Mercer Human Resource Consulting, *Encuesta de Calidad de Vida de Latinoamérica*. Abril 2004.

¹⁹ Hay Group. Top Executives 'RH Practices for Latin America. Comparing Executive Compensation Practices. Sept. 2004.

Fuente. Top Executives 'RH Practices for Latin America - Comparing Executive Compensation Practices. Hay Group. Sept. 2004.

Automóvil y Seguridad: 87% de las compañías del estudio proveen un carro de las compañías a los ejecutivos de más alto nivel y el 64% les dan gasolina gratis.

Los problemas de seguridad en países como Colombia y Brasil, ha hecho común la práctica de protección con carros blindados o medidas extras de seguridad.

Tabla 10. Otorgamiento de Automóviles y seguridad.

	Provee Automóvil de la Compañía	Blindaje	Chofer	Seguridad personal	Gasolina Gratis
Latinoamérica	87%	42%	41%	10%	64%
Argentina	80%	33%	21%	7%	57%
Brasil	91%	57%	80%	26%	83%
Chile	83%	42%	8%	0%	58%
Colombia	100%	50%	55%	18%	64%
México	70%	30%	36%	0%	40%
Venezuela	96%	38%	46%	8%	79%

Fuente. Top Executives 'RH Practices for Latin America - Comparing Executive Compensation Practices. Hay Group. Sept. 2004.

4.4.1. Descripción de los Beneficios Adicionales proporcionados por las empresas en Colombia

Resultados de la Encuesta Salarial de Human Capital 2005-2006 sobre beneficios adicionales de las empresas en Colombia. Muestra 200 empresas.²⁰

-Factor prestacional

A continuación se presenta el resumen del comportamiento del factor prestacional encontrado en las empresas de la muestra para los salarios ordinarios. Como se puede observar en la Tabla 13, el 64,5% de las empresas en Colombia pagan entre 12 y 14 salarios al año.

Tabla 11. Comportamiento del Factor prestacional

SALARIO ORDINARIO	PORCENTAJE
14.12 Salarios	64,8 %
De 14.12 a 15.12 Salarios	17,3 %
De 15.13 a 16.12 Salarios	11,8 %
De 16.13 a 18 Salarios	5,1 %
De 18 a 20 Salarios	1,0 %

Fuente: Human Capital.

Lo anterior muestra como solo un 35.2% de las empresas tienen prestaciones extralegales, mientras que el 64.8% pagan solo las prestaciones establecidas por ley.

²⁰ Human Capital. *Resultados de la Encuesta Salarial de Human Capital sobre beneficios adicionales de las empresas en Colombia. 2005-2006.*

El número de salarios otorgados para el caso de los empleados remunerados con salario integral son los siguientes:

Tabla 12. Numero de Salarios para Salario Integral

SALARIO INTEGRAL	PORCENTAJE
12 Salarios	92,3%
De 12 a 13 Salarios	6,2%
De 13,01 a 14 Salarios	0,5%
Mas de 14 Salarios	1,0%

Fuente. Human Capital.

En Colombia el 92,3% de las empresas paga solamente el equivalente a 12 salarios en el caso del salario integral. El restante 7.7% realiza pagos por antigüedad (aniversario o quinquenios) o otros beneficios especiales a sus empleados con salario integral.

A continuación se presenta en detalle los beneficios más comunes:

Tabla 13. Asignación de Primas Extralegales

SALARIO ORDINARIO	PORCENTAJE
JUNIO	21%
DICIEMBRE	38%
VACACIONES	33%
OTRAS PRIMAS	7%

Fuente: Human Capital

El 47% de las empresas con pago de prestaciones extralegales de la muestra otorgan a sus empleados de salario ordinario días adicionales por concepto de primas extralegales. Encontramos la siguiente frecuencia para la asignación de primas extralegales de acuerdo a la época del año o a un momento específico:

Del total de compañías solo el 12,3% otorga primas extralegales a los empleados que se encuentran bajo la modalidad de salario integral. A continuación se presenta el número de empresas que otorgan primas extralegales por diferentes conceptos:

Tabla 14. Asignación de primas extralegales en Colombia para Salario Integral.

SALARIO INTEGRAL	PORCENTAJE
JUNIO	29%
DICIEMBRE	54%
VACACIONES	21%
OTRAS PRIMAS	9%

Fuente. Human Capital

Seguro de Vida y Accidentes

Es un beneficio en el que la compañía proporciona al empleado un seguro por muerte natural o accidental, que en caso de fallecimiento, entrega a sus beneficiarios una suma representada en un determinado número de salarios o en una cantidad fija de dinero.

El 58% de la muestra concede seguro de vida para sus empleados con un porcentaje mínimo de cubrimiento de la prima mensual del 50% y un máximo del 100%, siendo mayor la tendencia a cubrir la totalidad de la cuota.

Las coberturas por muerte natural y accidental son las siguientes para las empresas participantes:

Tabla 15. Cobertura de Seguro de Vida y Accidentes

ALTA GERENCIA		
ESTADÍSTICO	MUERTE NATURAL	MUERTE ACCIDENTAL
MINIMO	24 salarios	48 salarios
MEDIANA	36 salarios	72 salarios
MAXIMO	48 salarios	100 salarios

GERENCIA MEDIA		
ESTADÍSTICO	MUERTE NATURAL	MUERTE ACCIDENTAL
MINIMO	24 salarios	24 salarios
MEDIANA	36 salarios	48 salarios
MAXIMO	48 salarios	72 salarios

OTROS NIVELES		
ESTADÍSTICO	MUERTE NATURAL	MUERTE ACCIDENTAL
MINIMO	5 Salarios	12 salarios
MEDIANA	24 salarios	36 salarios
MAXIMO	36 salarios	48 salarios

Fuente. Human Capital

Dentro de las empresas que otorgan este beneficio, el 85% lo otorga a su primer nivel, el 83% a su alta y media gerencia, el 37% a todos sus empleados y el 70% lo otorga a los cargos que por razones de sus funciones lo requieren.

Plan Medico

El 64,9% de las empresas de la muestra, ofrece a sus empleados planes complementarios de salud, donde ésta asume total o parcialmente los costos de la prima mensual, medicamentos, exámenes entre otros.

El 69% de las empresas que otorgan el beneficio, ofrece a sus empleados planes de medicina prepagada, el 25% presenta la opción de póliza de hospitalización y cirugía y el 4% ofrecen Médico de empresa y solo el 2% manejan otras opciones dentro de las que se encuentran reembolsos de gastos médicos y medicamentos.

Dentro del grupo de empresas que otorgan el beneficio, el 35.4 % ofrece un plan médico para familiares en primer grado o dependientes del empleado como beneficio.

El 52,9% de las empresas que otorgan planes médicos lo asignan a todos los empleados. Como producto exclusivo de ejecutivos se concede en el 29% de los casos y como beneficio para los 3 primeros niveles de la organización en el 53%.

Prestamos

Como beneficio, los préstamos son montos de dinero que pueden obtener los empleados a tasas de intereses blandas y/o con condiciones de concesión más flexibles y rápidas que en el mercado financiero.

Las compañías de la muestra otorgan préstamos a bajo interés para rubros tales como Vivienda, Automóvil, Educación y Calamidad Doméstica entre otros.

El 38,3% de la muestra consultada otorga algún tipo de préstamo a sus empleados con diferentes destinaciones:

Tabla 16. Tipos de Préstamos

TIPO DE PLAN	PORCENTAJE
VIVIENDA	65,0%
VEHICULO	28,6%
EDUCACIÓN	47,6%
CALAMIDAD DOMESTICA	23,0%
LIBRE INVERSIÓN	9,4%

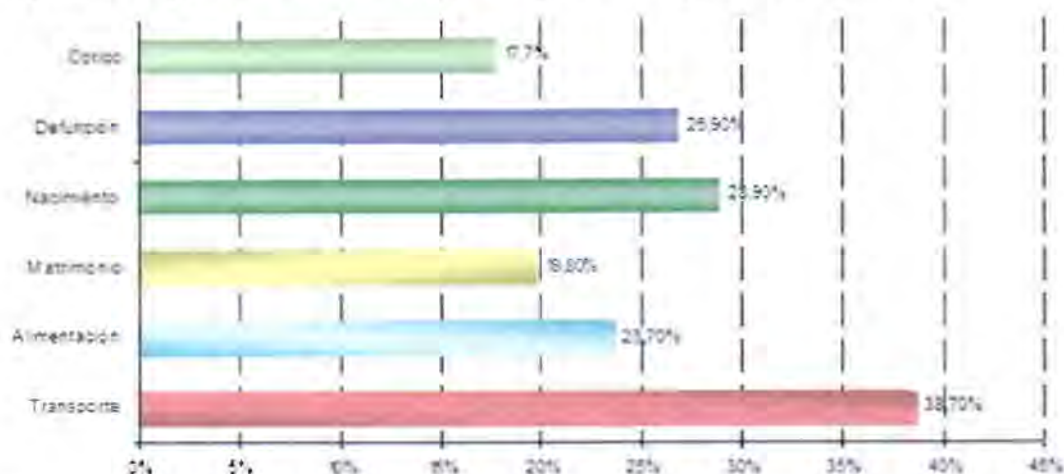
Fuente. Human Capital

Auxilios

Son beneficios entregados a los empleados en dinero o en especie, para cubrir necesidades básicas.

La descripción de los diferentes conceptos por lo cuales se otorga auxilios se presentan a continuación:

Figura 6 . Tipos de Auxilios otorgados por las empresas en Colombia



Fuente: Human Capital

Beneficios para ejecutivos

Existe un grupo de beneficios adicionales algunos de carácter no monetario que se aplican habitualmente para cargos de primer y segundo nivel. Aparte de conferírle estatus al cargo, algunos permiten llevar a cabo algunas labores de carácter comercial inherentes a la posición, como la asignación de vehículo, el club social, tarjeta corporativa, teléfono celular, etc.

Club Social

Los empleados con funciones de representación de la compañía pueden tener la posibilidad de utilizar las acciones propiedad de la empresa y los consumos que realice también pueden llegar a ser parte del paquete de beneficios que entran dentro de esta categoría.

También existe la modalidad de utilización de acciones propias de los empleados y la empresa se encarga de cubrir hasta un 100% de la cuota de sostenimiento mensual y también de los consumos.

El 58% de las empresas de la muestra otorga este beneficio. En el 89,1% de los casos la empresa es propietaria de la acción y en 10,9% son los empleados.

Cuando la empresa es la dueña de la acción, en el 100% de los casos la cuota es asumida por la misma y el cubrimiento de consumos oscila entre el 80% y el 100%

Asignación de Automóvil

Este beneficio se concede en el 71,3% de las empresas del estudio y es otorgado principalmente al primer nivel en el 92,5% de los casos, a la alta gerencia el 49,5%, el 61,5% a los cargos del área comercial y el 27,5% a otros cargos que principalmente pertenecen a áreas técnicas y de soporte.

La modalidad más frecuente (81%) es la asignación de un vehículo propiedad de la compañía, le sigue en un 17,4% la modalidad de leasing y en un 5,6% arrendamiento del vehículo propiedad del empleado a la empresa. En todos los casos la asignación puede estar complementada con el cubrimiento de todos o algunos de los gastos que se deriven de su uso.

Examen Medico Preventivo

Este beneficio corresponde a la realización de un examen médico principalmente orientado a los cargos ejecutivos o a aquellos que por razones de sus actividades laborales lo requieren.

El 29% de las empresas consultadas en el estudio, concede como beneficio un examen médico adicional. La asignación por niveles jerárquicos se muestra a continuación:

Las instituciones utilizadas en la práctica de este beneficio son clínicas privadas, ARP en la que estén afiliados los empleados y médicos de la compañía o contratados para practicar exclusivamente el examen.

El costo anual por empleado, oscila entre \$850.000 y \$2.200.000 con una mediana de \$1.250.000 para la alta gerencia y la gerencia media. Para los empleados de otros niveles el mínimo encontrado es de \$60.000, la mediana \$175.000 y un máximo de \$1.250.000

Tarjeta Corporativa

Este beneficio es otorgado a los empleados para el cubrimiento de gastos originados en las funciones de representación de la compañía. Dentro del estudio se encontró que el 81,3% de las empresas ofrece tarjeta de crédito corporativa.

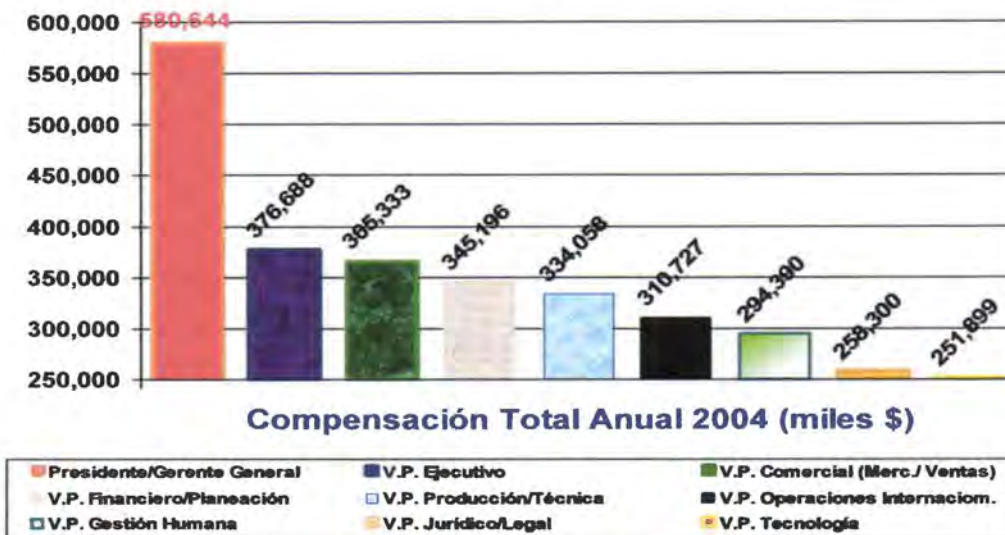
La distribución de este beneficio varía según la posición jerárquica dentro de la empresa y las funciones de representación que el cargo posea. Encontramos que de las empresas que otorgan el beneficio, un 97,3% lo otorga a la presidencia, un 58,5% a miembros de la alta gerencia, el 84,6% a los primeros niveles de las áreas comerciales y el 9,7% lo asigna a cargos con funciones de representación o que por sus responsabilidades requieren viajar constantemente.

4.5 ESTADÍSTICAS DE LOS MODELOS DE COMPENSACION EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS GRANDES.

La empresa Boyden realizó un estudio en el 2004 en las empresas grandes en colombianas, (Ventas > \$100.000 millones en 2003) en donde se pueden ver las estadísticas demográficas para los cargos ejecutivos de primera línea de reporte, de acuerdo a la edad, el sexo, el tipo de cargo y la antigüedad. ²¹

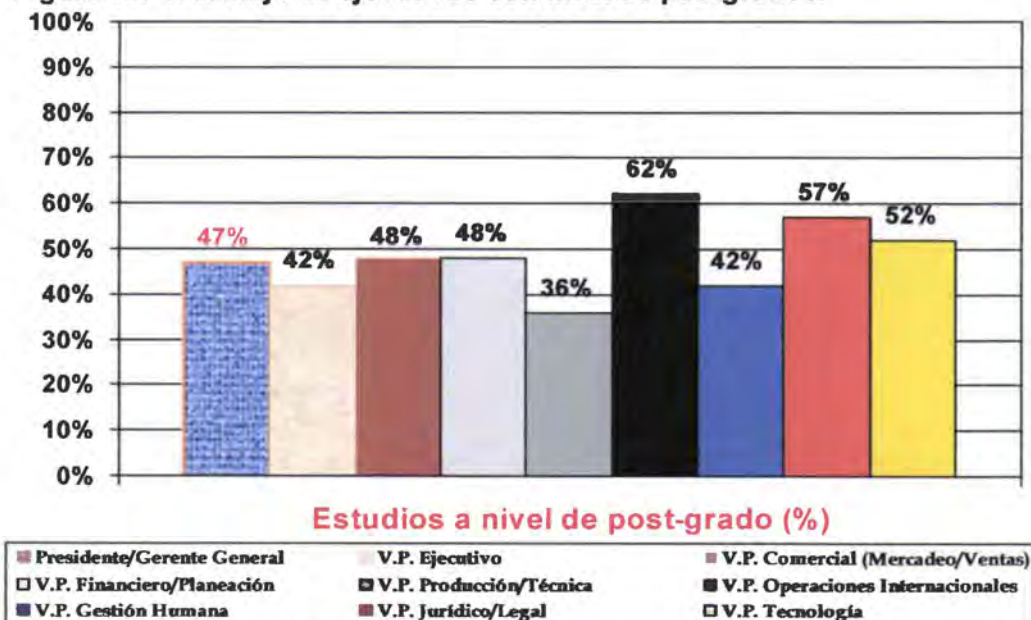
²¹ Boyden de Colombia. *Estudio de Compensación y beneficios para empresas grandes y medianas.* Bogotá. Mayo 2004

Figura 7. Compensación Total Anual 2004 Cargos primera línea de reporte



Fuente. Boyden de Colombia. 2004.

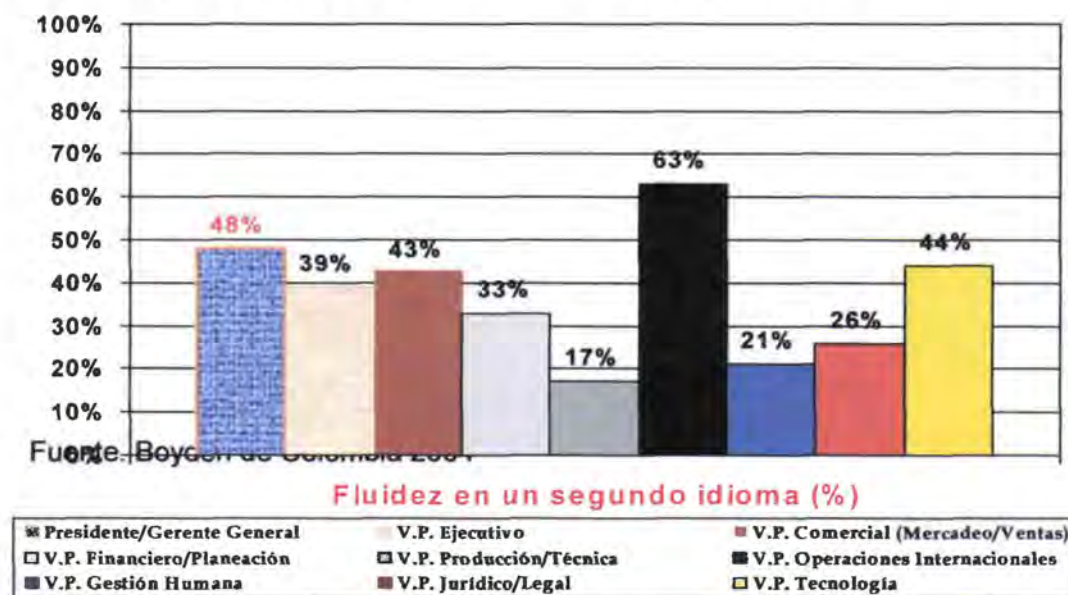
Figura 8. Porcentaje de ejecutivos con nivel de postgrados.



Fuente. Boyden de Colombia 2004

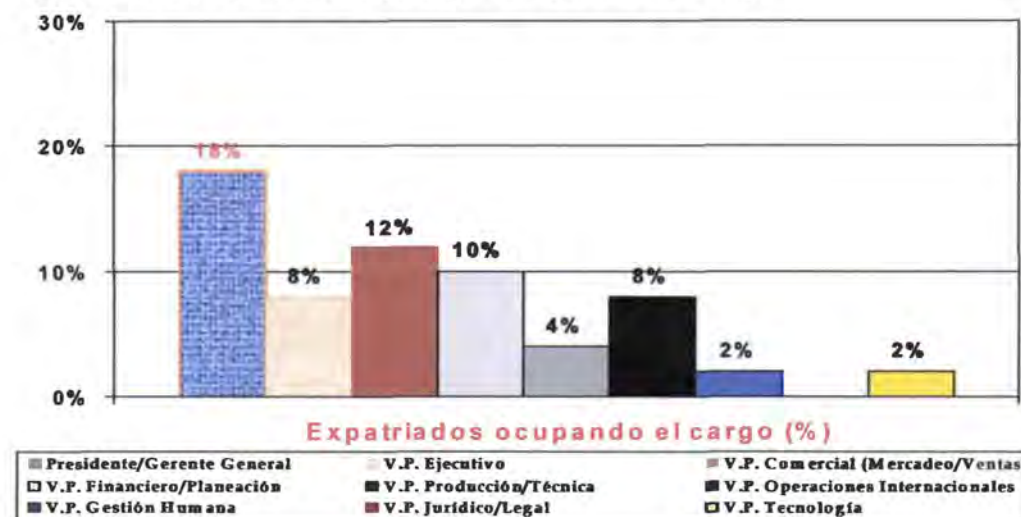
El porcentaje más alto de ejecutivos con postgrados se encuentra los cargos de vicepresidencia de operaciones internacionales, seguido por los vicepresidentes jurídicos y comerciales. Solamente el 47% de los Presidentes o Gerentes Generales tienen postgrados.

Figura 9. Nivel de ejecutivos con fluidez en un segundo idioma



Los vicepresidentes de operaciones internacionales son los ejecutivos con mayor porcentaje de participación en la fluidez en un segundo idioma con los 62%, seguidos por los Presidentes o gerentes generales con un 48%.

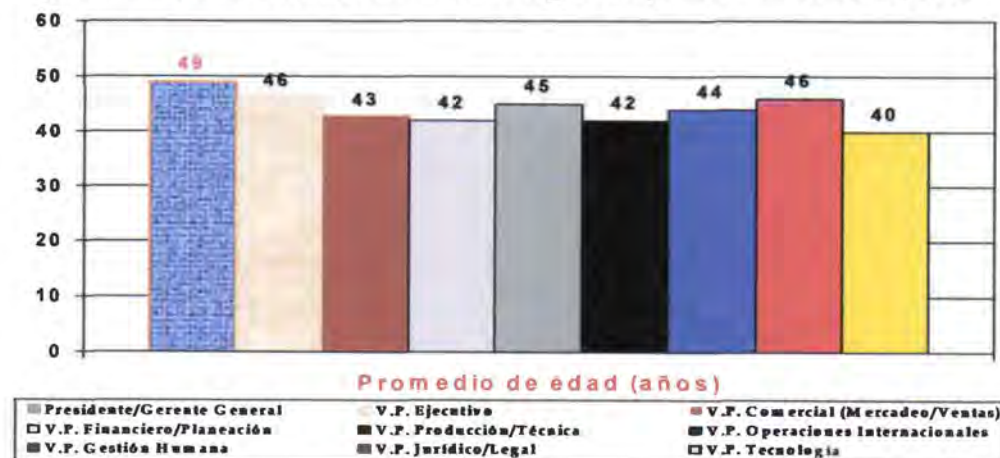
Figura 10. Porcentaje de expatriados ocupando el cargo



Fuente. Boyden de Colombia 2004

El 18% de los presidentes o gerentes generales de las empresas grandes colombianas incluidas en el estudio son expatriados, seguidos por un 12% en las Vicepresidencias jurídicas y un 10% en las vicepresidencias financieras.

Figura 11. Promedio de edad en los cargos de primera línea de reporte

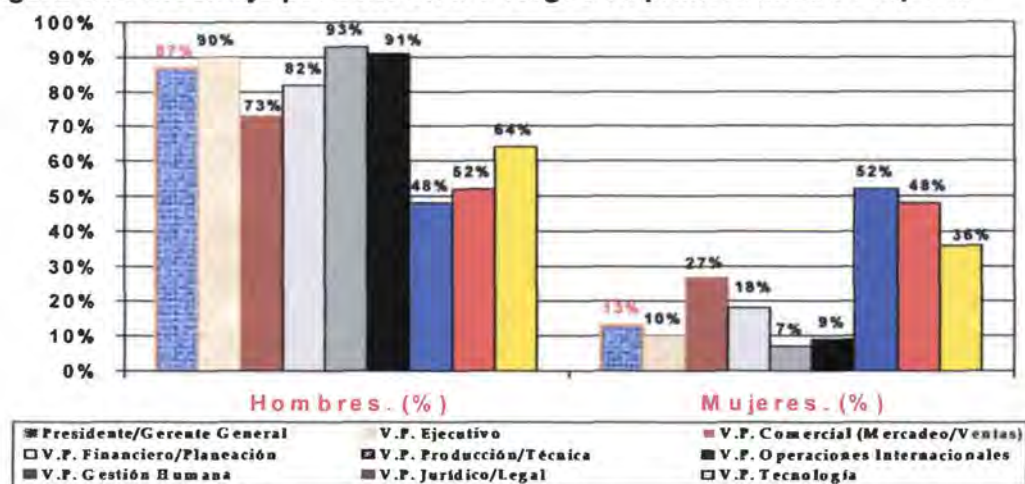


Fuente. Boyden de Colombia 2004

Los presidentes de las empresas colombianas, tienen en promedio 49 años de edad, siendo el promedio muy cercano en todos los cargos de primera línea de

reporte. El menor promedio de edad lo tienen los vicepresidentes de Tecnología, con un promedio de 40 años.

Figura 12. Porcentaje por sexo en los cargos en primera línea de reporte



Fuente. Boyden de Colombia.

Los hombres, son sin duda alguna, el sexo predominante en todos los cargos de primera línea de reporte en las empresas grandes colombianas, solamente comparten su posición con las mujeres en las vicepresidencias de recursos humanos con un 52% de mujeres y en las vicepresidencias jurídicas con un 48% de mujeres.

Figura 13. Antigüedad en los cargos de primera línea de reporte



Fuente: Boyden de Colombia

Los gerentes generales y presidentes, tienen en promedio 6 años de antigüedad en el cargo, al igual que los vicepresidentes técnicos y de producción. Los Vicepresidentes de operaciones internacionales, son los de mayor antigüedad en el cargo con 8 años.

4.6 BRECHAS ENTRE LOS MODELOS DE COMPENSACION EN COLOMBIA Y LATINOAMERICA VS. ESTADOS UNIDOS Y EUROPA

En Colombia, las empresas han visto la compensación, como una retribución al servicio y no como la inversión en personas, basado en el valor agregado que estas crean en las organizaciones.

El entorno laboral colombiano, con un marco jurídico proteccionista ha generado altas cargas laborales a los empleadores y se ha caracterizado por esquemas de pago fijo, en donde los desempeños de las personas sobresalientes quedan ocultos y oprimidos, pues la normatividad defiende la estabilidad como un factor intrínseco

del derecho al trabajo y no como consecuencia de variables de mercado, el desempeño y la contribución a los resultados del negocio.

Esta situación ha sido apoyada por los sindicatos y pactos colectivos, que existen en la mayoría de las grandes y medianas empresas en Colombia, los cuales se oponen a cualquier iniciativa de cambio, especialmente a aquellas que buscan evolucionar en los temas de compensación en las empresas del país. Adicionalmente, en las compañías multinacionales, la tendencia es a centralizar y globalizar las funciones de los procesos administrativos, incluyendo los temas de compensación y beneficios, por lo que los sistemas implementados por las compañías multinacionales en el país, son en la mayoría de los casos los modelos y políticas impuestos por las Casas Matrices y dejando muy poco marco de acción, para adaptar o innovar en los modelos de Compensación en las operaciones en el país.

Una creciente presión de los salarios ejecutivos en Latinoamérica, un deseo común de contener una compensación fija y el reclamo de los accionistas de un mayor desempeño, han impulsado que este componente se filtre en los paquetes compensatorios ejecutivos, incrementando así la proporción de la compensación total. Las compañías latinoamericanas y colombianas operan en ambientes económicos turbulentos. Han tenido que sobrevivir con inflaciones altas, y a veces excesivas, y con una gran incertidumbre económica (por ej. Brasil devaluó su moneda un 50% en 1999, Argentina tuvo un inflación anual de hasta un 40% en el 2002). Por lo que, la situación económica dificulta que estas compañías hagan planes mayores a un año, causando así serios impactos en los diseños de los planes ejecutivos de compensación. A pesar de que los niveles de inflación son un factor determinante en la definición de los incrementos salariales en las empresas Colombianas, e igualmente ocurre en los otros países latinoamericanos, la mayoría de los países de la región, incluyendo Colombia han venido realizando un esfuerzo importante en este aspecto, logrando en casi todos los casos bajar los niveles de inflación a menos de dos dígitos y buscando la forma de incrementar los salarios algo por encima de estos niveles con el objetivo de mejorar el poder de compra de



los trabajadores, mejorar un poco la calidad de vida, buscando generar mas empleo y reducir los niveles de pobreza de los mismos.

En las empresas colombianas la relación entre la compensación y el desempeño es muy débil; El salario base es la práctica predominante, seguida por incentivos anuales, prestaciones y por último acciones. Este enfoque se centra principalmente en el corto plazo en lugar de buscar obtener resultados a largo plazo.

En el caso de la compensación a CEO, el 84% de los incentivos son definidos a Corto Plazo, versus un 20% en la compensación de CEO en Estados Unidos. En el país, la compensación fija de los ejecutivos Senior y los CEO, se encuentra en el percentil 50-75%, mientras que en Estados Unidos esta por debajo del 75% y es generalmente el 50%, mientras que el resto se convierte en parte variable, apoyada en metas retadoras.

Las evaluaciones de desempeño en las empresas colombianas, no incluyen en la mayoría de los casos a los CEO dentro de estas; dando como un hecho la remuneración a los Presidentes de las grandes y medianas empresas, sin importar si su desempeño ha contribuido con los resultados de la organización.

Dentro de las medidas de desempeño, en Colombia, predomina el desempeño individual de los ejecutivos, más que las metas de las Unidades de Negocio o la empresa, y el 42% esta relacionado con Objetivos Individuales. Esta definición, no contribuye al logro efectivo de los resultados de la empresa, pues los ejecutivos se preocupan por sus metas propias y no contribuyen de la forma requerida para lograr los objetivos generales de la organización. Esta característica esta muy ligada, con la estructura funcional de las empresas en Colombia, la cual hace mas difícil la identificación de metas por procesos o ciclos de negocios para todos los involucrados y define metas para cada ejecutivo de acuerdo a su área de especialidad y sus responsabilidades, siendo esta una forma de limitar el campo de acción de los ejecutivos y su contribución a los objetivos generales de la compañía.

Colombia ocupa el último lugar en Latinoamérica, en la utilización de planes anuales de incentivos, basados en bonos por desempeño, con solo el 22% del salario Base, versus un 58% en el resto de países de Latinoamérica, el 46% en Estados Unidos y el 35% en Europa, esto indica los conservadores y paternalistas que somos como país en este tipo de programas de pagos por resultados, dentro de nuestra cultura nos gusta trabajar duro pero teniendo gran parte del salario asegurado, somos muy poco dispuestos al riesgo y nos incomoda que nos estén midiendo frecuentemente. En el uso de incentivos a largo plazo, esta práctica es aun mas escasa en las empresas Colombianas, solo el 15% del Salario anual, teniendo en cuenta que solo 50 empresas colombianas cotizan en bolsa.

De acuerdo al estudio de Hay Group presentado en el capítulo 5, las opciones sobre acciones son las mas utilizadas con un 30%, de las empresas que utilizan incentivos a largo plazo, versus un 75% en Estados Unidos y un 77% en Europa. Esta situación es explicada también por la dificultad de relacionar el precio de las acciones, al desempeño de los ejecutivos debido a la inestabilidad económica y de seguridad que afronta el país. El 60% de las empresas que utilizan este tipo de incentivos en Colombia, es porque son filiales de compañías multinacionales, que manejan estos programas desde las casas matrices, además muchas de nuestras compañías son empresas nacionales de propiedad de prestigiosas familias y muchas de ellas ni siquiera cotizan en la bolsa por lo que un esquema de acciones no tendría cabida, aunque ha venido creciendo el concepto de "acciones fantasma", las cuales se calculan con base en el valor actual de la compañía y se obtiene beneficio si se logra incrementar el valor del mismo dentro de unos periodos de tiempos establecidos, generalmente entre 3 y 5 años.

Las tendencias actuales indican que los paquetes compensatorios en Latinoamérica y Colombia se rigen por las prácticas laborales en Estados Unidos, a pesar de las diferencias culturales y financieras. Un indicador claro de hacia donde se dirigen los planes compensatorios en América Latina es el cómo las compañías han introducido las acciones como incentivo en su paquetes compensatorios en los últimos 3 a 5

años. Parece ser que sólo será una cuestión de tiempo para que esta tendencia sea aún más predominante.

Cuando se compara el poder adquisitivo de los ejecutivos en Colombia, este se encuentra por debajo del resto de países de Latinoamérica, lo cual implica que en esquemas de globalización agresivos en la región y con las nuevas integraciones económicas, tenemos pocas posibilidades de mantener los mejores ejecutivos dentro de país y atraer grandes ejecutivos latinoamericanos (mucho más acentuado por situación de seguridad del país), por el contrario estamos sujetos a seguir "exportando talentos" que en otros países son bastante apreciados por su capacidad de trabajo. Las empresas colombianas multinacionales, enfrentan una difícil situación, cuando deben mover a sus ejecutivos a otros países de la región, o traer ejecutivos extranjeros al país, pues estamos lejos de tener un mercado ejecutivo regional, con estándares que puedan ser aplicados en este tipo de movimientos; A esta situación, debe sumarse las compensaciones por calidad de vida que deben pagarse a los ejecutivos que son trasladados al país, que para el caso de un ejecutivo de Estados Unidos, representa un 22,5% más.

La práctica de desarrollar planes de beneficios adicionales pero independientes a la compensación, su marcada tendencia incremental, el efecto inflacionario sobre aquellos de naturaleza cuantitativa y la pretensión sindical ha generado una estructura de sobrecostos en la que no es extraño que las empresas promedio gasten adicionalmente entre un 10% y 25% de sus costos fijos de nómina. Pese a la magnitud del gasto, la alta gerencia casi nunca ha planeado o administrado estos programas, sino que más bien en los últimos años se ha guiado por las prácticas tradicionales del mercado. Para el caso de los ejecutivos, las empresas colombianas son fuertes en el suministro de automóviles y seguridad a los ejecutivos, pero no cuentan con planes de pensiones atractivos para sus ejecutivos (solo el 8% de las empresas en el estudio de Hay Group), sin embargo la tendencia latinoamericana no es muy alentadora en términos de pensiones, especialmente las de ley, lo que hace que en este segmento Colombia sea atractivo, incluso muchos

colombianos que viven en el exterior se preocupan por realizar sus aportes respectivos como trabajadores independientes en Colombia para asegurar la posibilidad de una futura pensión.

En los que se ha venido trabajando fuertemente en el país, es en la implementación de programas de compensación flexible (mas de un 40% de las empresas de acuerdo a estudios realizado por Human Capital), aprovechando algunos vacíos en la legislación que permiten implementar este tipo de programas, pero están realmente enfocados en reducir los sobrecostos laborales pero a través del pago de impuestos, tanto para las empresas como los trabajadores, pero en ultimas esto tiene un impacto social importante porque se reducen los aportes a los sistemas de seguridad social, instituciones como Sena, ICBF y Cajas de Compensación que en ultimas están concebidas para el beneficio de todos, pero especialmente de las clases menos favorecidas.

En resumen aun manejamos unos esquemas de compensación basados en los cargos y la responsabilidad de los mismos y no realmente en las competencias de las personas que los ocupan, trabajamos bajo esquemas proteccionistas y paternalistas, donde se hace énfasis en la remuneración fija y mucho beneficios garantizados, siendo pocos agresivos en el pago de incentivos por resultados y en los casos que los tenemos están muy enfocados a resultados de corto plazo mas que resultados de mediano y largo plazo, por cultura no nos gusta que nos estén midiendo frecuentemente y mucho mas si esto puede afectar lo niveles de compensación, con todos estos aspectos, el reto de redefinir los esquemas de remuneración es grande y aun nos queda por recorrer un largo camino para ser mas competitivos, el cual debe incluir la participación de empresarios y trabajadores y un cambio de cultura importante que permita que la implementación de los mismos sea exitosa, a continuación se plantearan las propuestas con respecto al tema.

5. INSTRUMENTOS DE LA COMPENSACION

Para el diseño de un sistema de Compensación recomendamos tener en cuenta los siguientes componentes:

5.1 SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

Cuando se quiere implementar dentro de una organización un sistema de compensación se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

Figura 14. Componentes de un sistema de Compensación



Fuente: Hay Group.

5.1.1 Descripción de Cargos

Formato que resume para cada cargo las funciones principales, actividades que realiza, indicadores de gestión, responsabilidad, decisiones que puede tomar, en resumen comprender el cargo/rol.

- Qué hace
- Cómo lo hace
- Para qué
- Cuál es su importancia en el contexto organizativo.

- **Actividades principales realizadas por el cargo**
- **Decisiones autónomas y consultadas**
- **Relaciones internas y externas**
- **Indicadores de gestión.**
- **y en algunos casos el perfil del cargo**

En la actualidad es responsabilidad de cada persona actualizar su descripción del cargo, y la misma debe ser validada por su jefe inmediato y por una persona encargada del manejo de las descripciones de cargo.

La descripción del cargo es la base para construir un sistema de compensación.

5.1.2 Valoración de Cargos

Es un proceso para asignar un valor a cada cargo (puntos) de acuerdo a su importancia y peso relativo dentro de la empresa.

Es un enfoque bien establecido y desarrollado para determinar la remuneración de las personas en las organizaciones con estructuras claramente establecidas (burocráticas). Califica los cargos de acuerdo a sus dimensiones y después toma la calificación para determinar el nivel salarial para cada uno.

El primer paso para valorar adecuadamente el trabajo dentro de las compañías es la claridad organizacional. Para lograrlo se requiere:

- **Definir la Misión, Visión y Valores.**
- **Tener claras las estrategias:** Es la determinación de que debe hacerse, no necesariamente de cómo lograrse.
- **Conocer la estructura:** Las responsabilidades deben ser claras para que se tengan expectativas de resultados coherentes para cada puesto.
- **Analizar los Procesos:** La forma como trabaja la organización. Definen las Inter.-responsabilidades de los puestos.
- **Análisis de la cultura:** El conocimiento de la cultura de cada organización es fundamental.

Generalmente la cultura es ignorada en la determinación del valor del trabajo en las organizaciones; pero esta es clave para modelar los procesos y valores de las personas. Los diferentes tipos de culturas que se encuentran dentro de las organizaciones pueden ser:

- Funcional: Enfatiza la confiabilidad para entregar productos y servicios. Todas las organizaciones tienen este enfoque, que incluye estructuras que son funcionales y jerárquicas, sin importar que tan planas sean.
- Proceso: Enfatiza en la calidad de servicio al cliente. El énfasis se hace en el como más que en el que. Es la cultura identificada como deseada en el futuro.
- Temporal: Se enfatiza en la creación de demanda por servicios y productos especializados y con valor agregado. Valora el cambio, velocidad y la dominancia del mercado. Es exigente y orientada a resultados muy marcadamente.
- Redes: Enfatiza en la flexibilidad. Crea valor a través de alianzas, redes y relaciones de valor agregado de productos y servicios. Se evidencia en muchas organizaciones, pero no es dominante.

La orientación cultural conduce la propuesta de valor del trabajo. En las culturas funcionales funciona mejor la evaluación de puestos. La evaluación de roles, funciona mejor en las compañías en las que predomina la cultura de Procesos. La evaluación de personas funciona mejor en culturas basadas en el tiempo o temporales y de redes.

Los valores medidos son similares, aunque varíe lo que se valora en cada una de estas culturas.²²

²² Hay Group. Bowers R. James, Working paper: Por que esta pagando? Executive handbook compensation.2003.

El sistema Hay es el más utilizado a nivel mundial aunque existen otros similares de compañías reconocidas como Mercer o Price Waterhouse.

Los resultados de las evaluaciones son también utilizados en la determinación de decisiones como tamaño de las oficinas, políticas de viajes, beneficios especiales, etc. Los principales factores que se evalúan en una valoración de cargos son:

- Educación – experiencia
- Solución de Problemas
- Condiciones Ambientales
- Responsabilidad
- Habilidad Gerencial
- Relaciones Humanas
- Libertad para toma de decisiones

La valoración del trabajo debe enfocarse en criterios de medición del desempeño. Esta medición puede incluir un valor financiero o extenderse al grupo de criterios del Balance Scorecard.

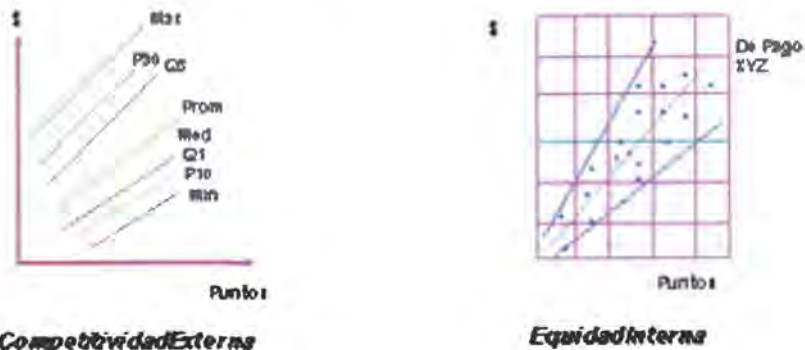
Para realizar la valoración de cargos se conforma un comité de valoración de cargos, compuesto por personas con conocimiento de la metodología seleccionada y el jefe inmediato del cargo a evaluar.

5.1.3 Ventajas y usos de un sistema de valoración

- Definir esquemas de remuneración.

Su principal uso es la determinación de la situación salarial de cada uno de los cargos frente al mercado con el cual se quiere comparar la compañía, también permite realizar análisis de equidad interna. Con base en los resultados obtenidos se procede a definir la política de salarios o ajustarla según sea el caso.

Figura 15. Análisis Competitividad Externa y Equidad Interna



Competitividad Externa

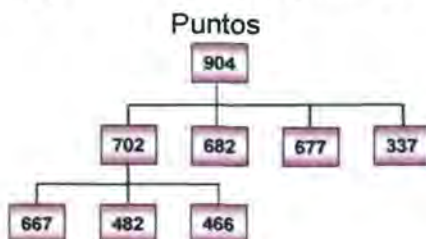
Equidad Interna

Fuente: Hay Group.

- Diseño Organizacional

Otro de los usos importantes es para definir o redefinir la estructura organizacional de la empresa, los cargos deberían estar ubicados dentro del organigrama de mayor a menor de acuerdo a su nivel de importancia dentro de la compañía.

Figura 16. Diseño organizacional

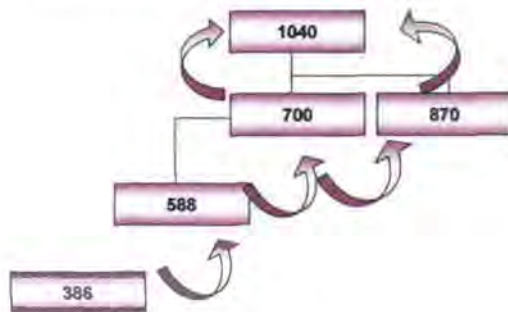


Fuente: Hay Group.

- Plan Carrera

En la medida que los cargos estén valorados se pueden diseñar planes carreras que permitan el movimiento vertical u horizontal de los trabajadores de una empresa, buscando siempre que pasen a cargos de nivel superior a al menos

Figura 17. Diseño de plan carrera



Fuente: Hay Group.

- Selección de Personal

La realización de los procesos de valoración de cargos, cubren dentro de su alcance la revisión de los perfiles del cargo, lo cual permite redefinir algunos cargos que requieren recursos externos o reubicar personas que actualmente estén desempeñando cargos para los cuales estén sobredimensionados o por el contrario que no tengan las competencias requeridas.

Figura 18. Análisis de perfiles de cargos y determinación de brechas entre persona y cargo.



Fuente: Hay Group.

Resultados de procesos de valoración de cargos:

- Acuerdo en las responsabilidades por cargo.
- Clasificación y jerarquización de los Cargos.
- Ajustes en la denominación de los Cargos.
- Ajustes en la estructura de Cargos.
- Valoraciones de Cargos comparables internamente y con el mercado.

5.1.4 Encuestas de Mercado

Son la recopilación de información de muestras salariales obtenidas en el mercado, generalmente por empresas especializadas en el tema como Hay Group, Mercer o Price Waterhouse, quienes se encargan de recopilar la información de cada empresa para posteriormente elaborar un informe que lo venden y permite a las compañías compararse frente a un mercado específico manteniendo las bases de confianza y confidencialidad en la empresa que entrega la información. Este tipo de encuestas son la base para realizar el comparativo de la situación actual de la compensación de los trabajadores de una empresa frente al mercado. Este mercado puede definirse de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, pero siempre es importante que las empresas consultoras no especifiquen por cada cargo los resultados individuales de determinadas empresas, sino siempre grupos de las mismas para que la información no sea mal utilizada por ejemplo en robo de personas de alto potencial y pérdida de confianza y confidencialidad por parte de las empresas en este tipo de encuestas. La información puede llegar en forma de gráficos de mercado o simplemente las formulas para que uno realice los cálculos respectivos.

Un buen estudio de mercado es una parte importante para determinar el valor de cada trabajo. No es fácil determinar un precio en forma precisa, dependiendo de la encuesta se encuentran diferentes valores de mercado para los mismos cargos.

Es muy importante para interpretar y definir los valores, utilizando los estudios de mercado, el entendimiento de la estrategia de negocios, la estructura de la organización, los procesos de trabajo y la experiencia funcional.

Con quien debo compararme en las encuestas?

Es importante definir contra que mercado debemos comparar cada una de las empresas de acuerdo con los siguientes criterios.

- Tipo de empresa (Manufactura, Financiera, Servicios, etc.)
- Volumen de ventas (Empresas pequeñas, medianas o grandes)
- Multinacional (Solo con mercado de multinacionales)
- Nacional (Solo con mercado de nacionales)
- Todas (Muchas deciden compararse contra la totalidad de empresas del mercado).

Una vez se ha definido con quienes se quiere comparar, se debe definir que se quiere comparar de acuerdo al aspecto de competitividad que quiere medir cada empresa, si quiere compararse frente a los salarios básicos, salario + prestaciones o salarios+prestaciones+ bonos de otras empresas en el mercado, por lo que existen las siguientes alternativas.

Formas de compararse frente al mercado:

- A: Incluye el Salario Mensual Anualizado.
- A2 (SBA): Incluye el Ingreso Mensual Anualizado más pagos fijos no relacionados con el desempeño, como las prestaciones en efectivo.
- BT: Incluye Sueldo Base Anual más pagos relacionados con el desempeño en el puesto (Ej.: bonos de gerencia, bonos o incentivos de ventas, producción, etc.)

5.1.5 Gráficos Salariales:

Gráfica o valores que representan la tendencia de pago de un grupo de empresas. Se actualizan periódicamente con información suministrada por las empresas (puntos y compensación)

Nomenclatura en los gráficos de mercado

P10: Es la línea de mercado que indica que un 90% de las empresas pagan por encima de este valor y un 10% por debajo.

Q1 o Percentil 25: Es la línea de mercado del mercado que indica que el 75% de las empresas pagan por encima de este valor y un 25% por debajo

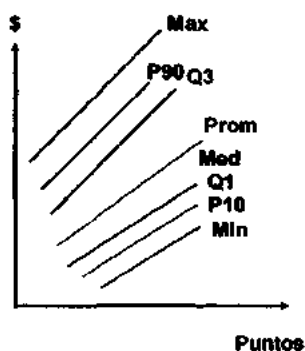
Mediana: Es la línea de mercado que indica que el 50% de las empresas pagan por encima de este valor y el 50% de las empresas por debajo

Promedio: Es la línea de mercado que refleja el promedio aritmético de la muestra

Q3 o Percentil 75: Es la línea de mercado que indica que el 25% de las empresas pagan por encima de este valor y un 75% por debajo.

P90: Es la línea de mercado que indica que un 10% de las empresas pagan por encima de este valor y un 90% por debajo.²³

Figura 19. Líneas de mercado utilizadas para análisis de situación salarial



Competitividad Externa

Fuente: Hay Group.

²³ Hay Group.

El valor del trabajo, de acuerdo a las mejores prácticas, no es solo una función de contenido de un puesto, es también una función de las capacidades y competencias individuales para alcanzar los resultados deseados. Se deben medir e integrar ambos componentes para producir un valor interno real.

Los factores para valorar el trabajo deben incluir el contenido del puesto y las competencias. Estos factores deben estar alineados con la cultura y la estrategia de la organización y deben representar valores que perduren.

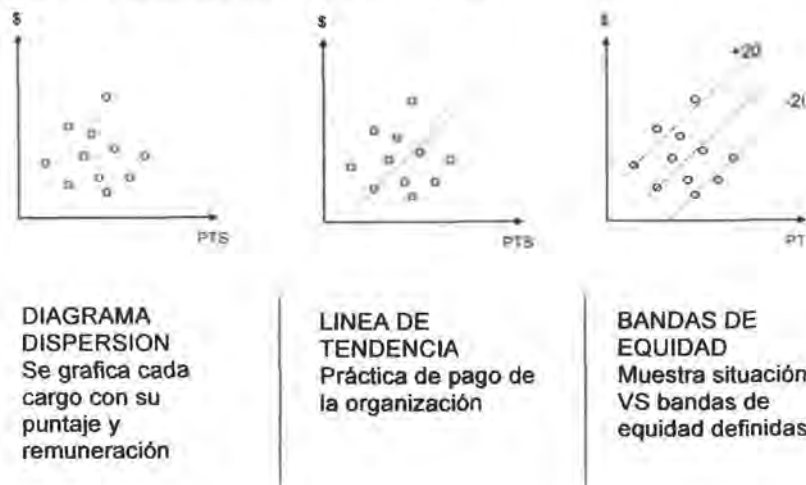
Una vez se procede a la compra de las encuestas y se tienen los gráficos salariales el siguiente paso es realizar procesos de análisis interno y externo.

Equidad Interna:

Permite determinar como están siendo recompensados dentro de la empresa cargos de similar responsabilidad e impacto dentro de la empresa. Es lo primero sobre lo cual se debe trabajar en el aspecto salarial porque como mencionamos en la introducción es la primera cosa que los colaboradores cuestionan y revisan cuando se gana el de al lado y cuanto se ganan ellos. La siguiente figura (20) muestra los pasos que debe realizar una empresa para determinar los niveles de equidad Interna que desea manejar:

- Determinar como esta cada uno de nuestros cargos y graficarlo
- Construir la curva salarial de la empresa
- Medir las dispersiones existentes entre curva de la empresa y sus cargos
- Definir bandas de equidad que permitan ajustarse a la equidad interna deseada
- Establecer plan de trabajo para lograr las metas establecidas.

Figura 20. Análisis de equidad Interna



Fuente: Hay Group.

Competitividad Externa.

Es la posición relativa de la práctica de pago de la empresa en relación con las otras con las cuales compite por su recurso más importante, el Recurso Humano. Permite a las empresas comparar como están siendo remunerados sus trabajadores frente a otros que realizan funciones de similar importancia dentro de las empresas del mercado con que desea compararse.

Los principales objetivos de tener una alta competitividad externa (frente al mercado) son:

- Motivar al Personal
- Retener al Personal Clave
- Ampliar capacidad de captar talentos

Los niveles de satisfacción de las personas con respecto a su remuneración están relacionados tomando en consideración lo que otras personas semejantes a ellas reciben. Al compararse con otras personas se revisa el desempeño, la capacitación y la formación, en general cualquier característica que considere importante. La importancia de una retribución depende de dos factores claves: (1) El valor que la

persona le da al tipo de retribución ofrecida y (2) la cantidad de la retribución ofrecida. Mientras mas una persona valore el tipo de retribución y mientras mayor cantidad de ella se ofrezca, mayor el potencial de motivación que encierra.²⁴

Se debe administrar la justicia interna dentro de cada compañía para evitar los conflictos y desmotivación de los empleados, así la industria sea muy competitiva. El siguiente paso es la definición de la política de compensación.

5.2 POLÍTICA DE SALARIOS

La política de salarios se define como la estrategia de pago por compensación que cada empresa establece frente al mercado definido como su competencia por el recurso humano. La política de compensación debe ser vista como una herramienta estratégica que apoye activamente los objetivos empresariales trazados y las estrategias de la organización.

La política de compensación debe ser fácil de entender, se debe aplicar de forma consistente y ser transparente. Sus principales objetivos son:

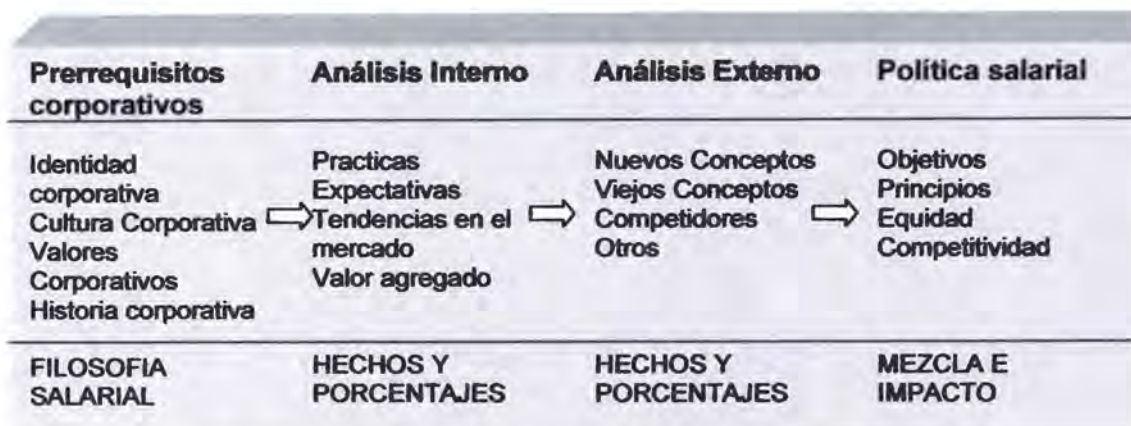
- Unificar prácticas de compensación
- Aumentar equidad interna
- Garantizar competitividad con el mercado
- Apoyar el logro de objetivos estratégicos
- Apoyar una adecuación persona-cargo
- Comunicación Abierta: Ofrecer al nivel directivo información sobre cómo se determina la compensación.

De acuerdo a MercerHR Consulting Group del desarrollo de la política salarial comprende cuatro pasos:²⁵

²⁴ E.L. Lawler. " Como Recompensar la Excelencia". Bogotá, Editorial Norma, 2001.

1. Identificación de los prerequisites corporativos
2. Análisis de la situación interna
3. Análisis del ambiente externo
4. Desarrollo de la política salarial basada en el análisis obtenido

Figura 21. Pasos para establecer una política de compensación.



Fuente : Mercer Human Resources Consulting Group.

1. Prerequisites Corporativos:

La política salarial debe estar basada en la filosofía salarial de la organización que define porque la compañía paga a sus empleados y que espera obtener a cambio de este salario.

La filosofía salarial es una declaración estructurada que sirve como guía para las políticas salariales. Esta definición es un prerequisite para crear la política y las prácticas salariales.

Los prerequisites corporativos están basados en la identidad de la compañía, su historia, sus valores y su cultura. La filosofía debe también reflejar que quiere ser la

²⁵ Mercer Human Resources Consulting Group. Rick Payne. *Como obtener un mayor valor de la nomina*. 2005.

organización y actúa como un hilo conductor de la política salarial y asegura que esta este alineada a los objetivos empresariales de la organización y a la estrategia.²⁵

2. Análisis Interno

El propósito del análisis interno es analizar los hechos y porcentajes que apoyen o contradigan la política salarial. En esta etapa se puede identificar si se necesita modificar o mejorar algún aspecto de la política salarial o alinear las prácticas a la visión fundamental de la empresa.

Para realizar este análisis, es útil que la compañía se haga preguntas como:

¿Están alineadas las prácticas salariales a la filosofía salarial?

Cuales son las expectativas de los empleados y accionistas? Son compatibles con la filosofía salarial?

Cuales son las tendencias empresariales y como impactan en la capacidad de la compañía para pagar a sus empleados? Puede la compañía mantener los niveles de compensación que se especifican en la política salarial?

Los incrementos en las compensaciones son directamente proporcionales y sustentan el aumento del valor agregado a la compañía?.²⁵

3. Análisis Externo

La competencia externa, debe considerarse en el contexto de la situación interna. Este análisis debe centrarse no solo en analizar los niveles salariales en el mercado; este incluye también el estar al día en los nuevos conceptos en el mercado y capitalizar las ideas de la mejor forma y dejar a un lado los conceptos que ya no estén a la par con la estrategia salarial, a pesar que sigan siendo utilizados en el mercado.

La flexibilidad es clave para que la compensación pueda ser utilizada para mantener la sostenibilidad del negocio.

La compañía debe tener en cuenta:

- El posicionamiento actual de la organización en el mercado y la posición a la que aspira.
- Las nuevas tendencias y normas salariales en el mercado.
- La diferenciación de la compañía versus competidores

Este análisis debe dar como resultado hechos y porcentajes que dan a la organización una visión mas clara de cómo deben posicionarse en el mercado para aprovechar mejor el tema salarial.²⁵

4. Diseño de la Política Salarial

Una vez completado los análisis anteriores, la compañía esta en capacidad de diseñar la política salarial.

La política salarial debe cubrir cada uno de los aspectos salariales, y debe servir como guía a largo plazo, incorporando los objetivos anuales estratégicos y los temas y prioridades actuales. La política debe ser revisada anualmente para incorporar nuevos objetivos de acuerdo a la estrategia de la compañía.

La política salarial debe responder las siguientes preguntas:

- Cuales son los objetivos predominantes de la política?
- Que principios son la guía de las prácticas salariales?
- Cual es la postura en torno a la equidad interna?
- Cual es el posicionamiento deseado en el mercado?

²⁵ Mercer Human Resources Consulting Group. Rick Payne. *Como obtener un mayor valor de la nomina*. 2005.

5.3 ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN

Las empresas pueden definir diversas estrategias de compensación para la administración de su personal, dentro de las que se destacan:

- **Competitividad:** Nivel de pago de la organización frente al mercado, algunas empresas prefieren pagar por encima de la mediana del mercado para ser más atractivas y disminuir su rotación de personal (Ej.: multinacionales).
- **Remuneración Total:** Algunas organizaciones no tienen compensación alta en sus salarios básicos, pero sumados los beneficios y bonos por resultados son atractivas, por lo tanto hacen énfasis en los dos últimos para atraer y retener a sus empleados.
- **Compensación Variable:** Algunas organizaciones son fuertes en el pago de comisiones o incentivos por resultados, manejan unos salarios básicos bajos pero permiten que las personas se pongan su salario de acuerdo a los resultados.

Es importante considerar que los niveles de compensación se ven afectados dentro de los mercados por diversas variables como son:

Variables Externas:

- Situación política del país
- Indicadores macroeconómicos
- Competidores externos
- Mercado laboral (oferta y demanda)

Variables internas:

- Situación financiera de la empresa
- Capacidad de pago
- Política de compensación

- Características de las personas (perfiles y competencias).²⁶

5.4 TENDENCIAS EN COMPENSACIÓN.

5.4.1 Compensación Variable

El esquema de compensación variable plantea una reestructuración del ingreso, partiéndolo en una parte de salario fijo y una parte variable de acuerdo a los resultados y competencias personales y el resultado o aporte individual o colectivo. Queda atrás una premisa que propiciaba que frente a similares niveles de responsabilidad las personas deban ganar lo mismo. Los sistemas tradicionales tienden a hacer más énfasis en el análisis de las responsabilidades y menos en las habilidades, conductas y resultados.

En consecuencia, los sistemas de pago tradicionales de sueldo han establecido pagos basadas en definición y ejecución de determinadas tareas. Esto se refleja en los cambios que se presentan en los funciones de un cargo, lo cual inmediatamente requiere modificaciones en la descripción de tareas y cambios en la remuneración salarial. Esta rigidez, impide en muchos casos ajustarse rápidamente a la dinámica de mejora continua, permanente revisión de procesos y nuevas estrategias definidas por la necesidad del cliente.²⁷

Las empresas colombianas han soportado durante décadas el lastre de un alto sobrecosto laboral, que no incrementando la productividad, ha puesto en entredicho su supervivencia. Pesadas estructuras salariales y costos fijos de tendencia incremental han deteriorado los índices de rentabilidad de las empresas y el nivel de pago de la gente. En parte a ello se debe el que cada vez exista una tendencia a incrementar el mínimo porcentaje al sueldo fijo.²⁸

²⁶ Hay Group. 2003

²⁷ Hay Group.

²⁸ Human Capital.

Ejemplo de ello, puede ser el de operaciones no suficientemente productivas que han llevado al cierre de organizaciones en los últimos tiempos y algo nunca visto en la historia de nuestro mercado: aumentos muy excepcionales por encima del IPC; mayor frecuencia de incrementos ajustados al IPC; variaciones del ingreso por debajo de este índice; congelación de salarios y decrementos en rangos que fluctúan entre el 5% y el 12% de la remuneración básica de los empleados con responsabilidades críticas (usualmente en cargos directivos).

Es claro que cuando un empleado se siente bien remunerado, existe una mayor probabilidad de que sea productivo. En ocasiones existe una marcada brecha entre lo que las personas esperan sea un sistema de compensación y lo que en realidad suele hacer éste y atinar a la satisfacción del empleado no resulta nada fácil.

En ocasiones la satisfacción del individuo con su compensación guarda relación con el cotejo entre cuanto se espera y cuanto en efecto se recibe, dado que existe la tendencia a comparar su aporte representado en el esfuerzo, rendimiento, experiencia y habilidad para el trabajo con la recompensa percibida. Otras veces, dicha satisfacción se afecta por la comparación con otras personas que están en empleos y organizaciones similares. En suma, los empleados comparan la proporción de su aporte o resultado con la de otros y generalmente tienden a darle más peso a sus puntos fuertes, como a ciertas habilidades o a un hecho reciente de rendimiento eficaz. También resulta común, que los empleados tengan una idea errónea de la remuneración de otros. Los datos disponibles provocan que se tienda a sobrestimar la paga de sus compañeros de trabajo en el desempeño de oficios similares y a subestimar su rendimiento.²⁹

El tránsito a un sistema de pago variable debe hacerse teniendo en cuentas aspectos como cultura organizacional, estructura funcional, recursos de autofinanciamiento y credibilidad en la empresa y asegurarse que los empleados estén convencidos de sus beneficios y los indicadores como los cuales van a ser

²⁹ Human Capital.

medidos para garantizar que lo acepten y lo impulsen. Este tipo de sistemas tienden a incrementar la competitividad del pago, motivar a la fuerza laboral a ser más productiva, incentivar y premiar los desempeños sobresalientes, fomentar la creación de valor, contribuir al desarrollo de las personas y fortalecer el sentido de pertenencia.

Sus principios se resumen en:

- Cobertura a toda la organización
- Definición previa de roles y metas
- Alineación con la estrategia del negocio y su visión
- Flexibilidad para ajustarse a nuevos retos
- Integración con los demás procesos de gestión humana:
 - Selección
 - Formación
 - Planificación de promociones y ascensos
 - Rediseño de la estructura organizacional
 - Sistema de premios y reconocimiento

La opción de pago por rendimiento individual ha perdido espacio, puesto que se ha demostrado que en ocasiones el individuo no tiene control sobre el resultado, como ventas o utilidades, ya que ciclos económicos o fuerzas competitivas que están fuera de su control afectan dicho resultado, como lo han vivido muchas compañías colombianas en la coyuntural crisis. De otro lado, los planes de incentivos para el grupo y la organización fomentan el trabajo en equipo, mejoran la productividad, facilitan la innovación, consolidan los grupos, evidencian desempeños mediocres que frente a la presión de los mismos no subsisten y crean una sensibilidad de esfuerzo común incluso en responsabilidades de las que podrían llamarse “multi-área”.³⁰

³⁰ Human Capital.

El modelo de pago variable debe incluir una estrategia de comunicación que defina en forma clara el alcance del mismo, los objetivos definidos y la forma de obtener resultados.

5.4.1.1 Mejores prácticas para la implementación de sistemas de compensación variable.

Los sistemas de compensación variable son considerados como una poderosa herramienta para hacer más competitivas a las organizaciones, actuando como incentivos para la productividad y disminuyendo la carga de costos fijos. Este es el resultado que se debe obtener de ellos, beneficios sin afrontar costos excesivos (monetarios y de otra índole).

Para obtener los beneficios, los principales aspectos a tener en cuenta según Human Capital son: ³¹

- Lograr el compromiso de Directivos y Gerentes con la aplicación del sistema, entendiéndolo como un “sistema de conducción y reconocimiento”, y no meramente una reducción del costo de la mano de obra, o conversión de costo fijo en variable.
- Diseñar el sistema “a medida” de la empresa o el grupo empresarial, considerando las características del negocio (tecnología aplicada, aspectos económicos y financieros, madurez del sector, etc.), la estrategia adoptada, las experiencias previas en la materia, la presión sindical, etc. Aquí hay dos cuestiones esenciales: conceptualizar claramente qué es productividad para la empresa en su conjunto y para cada sector en particular (cuando sea necesario) y establecer cómo se vinculará el desempeño de individuos y

³¹ Human Capital. J.I Rosa. *Como lograr que la remuneración variable funcione*. 2001

grupos al pago variable (y a los resultados generales, si esto se considera conveniente).

- Establecer cuidadosamente las etapas de implementación, previendo revisión y ajustes al diseño original, hasta dejarlo plenamente adecuado a los requerimientos planteados y los condicionamientos existentes
- Comunicar y capacitar exhaustivamente a todos los destinatarios, de modo que comprendan bien los alcances y limitaciones del sistema antes de que éste comience a aplicarse.

Aquí es particularmente crítica la capacitación a los evaluadores, porque en ellos recae la responsabilidad de aplicar el sistema.

- Asegurar el correcto funcionamiento del soporte informático y la disponibilidad de información necesaria (que varía de acuerdo al diseño).
- Rediseñar el sistema, una vez que ya se lo esté aplicando, y continuar la comunicación, de manera redundante, hasta asegurar que se lo comprende bien.
- Contar con asesoramiento externo especializado, para mayor seguridad en el diseño de todo el proceso, mayor objetividad respecto a su evolución, y más alternativas de adecuación.
- No basta con perseguir los beneficios, es necesario tener la seguridad de que los costos no sean excesivos.

Las siguientes son las críticas más comunes a estos sistemas de compensación y que deben ser analizadas y resueltas para tener éxito en la implementación de este tipo de sistemas a las empresas.³²

- **Subjetividad.** Concentración en el éxito de una persona a veces a expensas del éxito de un compañero de trabajo, socavando así las bases del trabajo en equipo. Ausencia de preocupación por el rendimiento de la organización.

³² J. Pfeffer, "La Ecuación Humana" (Ed Gestión 2000 - Aedipe, 1998)

- Tendencia de tales sistemas a producir temor en el lugar de trabajo. . En la mayoría de los trabajos las metas que se fijan sólo se pueden medir de manera imprecisa. Los empleados pueden trabajar fraudulentamente, debido a que el sistema de incentivos puede liberar pasiones y codicia.
- Los incentivos financieros llevan a que la gente trabaje «sólo por dinero» y pierdan un interés intrínseco en el trabajo Los sistemas de incentivos son un componente y un determinante importante de la cultura de una organización. Los incentivos financieros ponen mucho énfasis en el control. Las personas pueden revelarse.
- Al insistir en los incentivos financieros los directivos ignoran, o dejan de lado, otros aspectos no financieros del entorno motivación al. Fomento de la visión a corto plazo en detrimento de la planificación a largo plazo.

Para contrarrestar exitosamente estos problemas en la implementación de los sistemas de compensación variable, las compañías deben ser conscientes de:

- La subjetividad hace siempre parte de este tema porque lo deciden las personas. No hay nada que pueda llamarse “absolutamente objetivo. Se debe emplear una metodología, en donde se ayude a aumentar objetividad, disminuyendo las inequidades.
- El sistema implementado debe aumentar productividad grupal e individual. No es un juego de “suma cero” y, al crear más riqueza, todos pueden beneficiarse (en mayor o menor medida según sus méritos). El trabajo en equipo se fortalece, porque uno de los méritos son los logros en equipo.
- Se debe incluir un indicador de productividad, que mida el rendimiento de la organización en su conjunto.
- El temor puede surgir de una aplicación inadecuada (se usa el sistema como elemento exclusivamente represivo). Si se está aplicando bien, el temor puede ser una primera reacción hasta que se familiaricen con el sistema. O puede ser una forma de resistencia al cambio.

- Pagar a todos por igual injusto. El sistema debe diseñarse con prudencia, y debe hacerse la capacitación y el seguimiento de la aplicación que asegure un uso correcto.
- El dinero no debe verse sólo como “capacidad de compra” sino, principalmente, como “reconocimiento concreto”. El reconocimiento es un impulsor principal de la autoestima y la productividad.
- Aplicar un sistema de remuneración variable supone un “cambio cultural” y, por lo tanto, es un desafío fuerte para los managers. Lograr este cambio significa, a veces, la diferencia entre crecer y fortalecerse o sucumbir. No alcanza con diseñar bien el sistema, hay que capacitar exhaustivamente a todos los destinatarios del mismo, para que aprendan a usarlo correctamente. El control es un aspecto central de una gestión empresarial sana y fuerte. Si se exagera y se convierte en excesivo no será tanto por los instrumentos que se apliquen, sino más bien por un estilo de conducción equivocado.
- La Remuneración Variable no es una panacea que resuelva todas las cuestiones. Los directivos deben contar con la suficiente capacitación y asesoramiento como para no cometer errores y lograr el beneficio esperado.³³

5.4.1.2 Mejores prácticas en el diseño de planes de incentivos de corto plazo

El método más utilizado para determinar los targets por incentivo, de acuerdo al estudio en 202 organizaciones en Estados Unidos es el porcentaje de la base actual de pago, usado en el 60% de estas empresas.

El 80% de las organizaciones participantes en el estudio ha preestablecido niveles de desempeño (targets) para sus planes de incentivos a corto plazo. El 31% de las

³³ Human Capital. J.I Rosa. *Como lograr que la remuneración variable funcione*. 2001.

organizaciones no tienen un porcentaje máximo definido para recibir los incentivos a largo plazo.

Las organizaciones comúnmente definen un mínimo nivel de desempeño para recibir un pago y aproximadamente el 60% utilizan una medición de desempeño corporativo en sus targets mas que una medición individual.³⁴

Medidas de Desempeño:

Las medidas de desempeño para los planes de incentivos a corto plazo, pueden ser agrupadas de la siguiente forma:

- **Medidas Financieras:** EPS, utilidades, ingresos, ventas, flujo de caja, EVA.
- **Medidas del empleado:** desarrollo individual, satisfacción del empleado, retención y diversidad.
- **Medidas Operacionales:** eficiencia operativo, calidad de producto, y medidas ambientales.
- **Medidas de Cliente:** lealtad, atracción/adquisición, satisfacción del cliente.

Las medidas más comunes, son las financieras (42%), de empleados (23%) y Operacionales (20%).³⁴

Las medidas mas utilizadas en cada categoría son:

Financieras: utilidad, ingresos.

Empleado: cumplimiento de metas individuales y desarrollo individual.

Operacional: Control del centro de costos, calidad de producto

Cliente: Satisfacción y atracción.

³⁴ Hay Group. *Short-Term Incentive Design Features*. The Executive Edition.2005. No. 3

En la mayoría de las compañías, el 100% de peso, es dado a las medidas de desempeño corporativo; En las compañías de mayor tamaño, es común darle un peso compartido a las medidas de desempeño corporativo y de unidad de negocio o división.

5.4.1.3 Mejores prácticas para implantar los incentivos a largo plazo basados en efectivo

Diseñar e implementar incentivos a largo plazo es un reto para las organizaciones. Los incentivos basados en dinero son efectivos cuando están diseñados para metas estratégicas a largo plazo.

Aspectos del Diseño e implementación de los ILP efectivos en las Compañías

- **Medida de rendimiento:** la medida de rendimiento propia de los incentivos a largo plazo en efectivo es el precio de las acciones. Algunas compañías buscan encontrar la manera mas precisa para medir el rendimiento a largo plazo de las empresas, por esta razón algunas empresas tienen varias medidas de rendimiento para sus ILP, y se pueden añadir también ajustes individuales para medir la contribución de cada participante.

El impacto motivación al de este tipo de planes, depende de la habilidad de los participantes para identificar y modificar comportamientos dentro de su control, para que afecte el tamaño de sus pagos.

- **Establecimiento de metas:** la mayoría de los planes de ILP basados en efectivo, enlazan las recompensas de los participantes a rendimiento financiero corporativo relativo a metas estratégicas preestablecidas. Los pagos son en función de la capacidad de la Gerencia para cumplir con los resultados y la salud relativa de la economía, este último aspecto es una variable con poco control. Eventos

corporativos no previstos pueden impactar los planes de ILP, como por ejemplo, las fusiones o adquisiciones pueden alterar las metas establecidas inicialmente.

La clave en el diseño de este tipo de incentivos es tener claro las necesidades y objetivos de largo plazo de la compañía.³⁵

5.4.1.4 Mejores prácticas para el diseño de las opciones sobre acciones.

De acuerdo a Hay Group las siguientes son las mas comunes críticas a las opciones sobre acciones, como incentivos a largo plazo en los sistemas de compensación y como pueden ser contrarrestadas para que sean un impulsor del comportamiento de largo plazo de los ejecutivos y garanticen un desempeño sostenible.

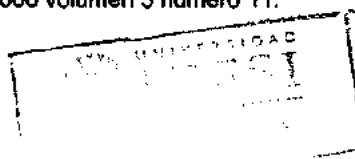
- Las opciones sobre acciones pueden causar que los ejecutivos se enfoquen en aumentar el valor de las acciones de la compañía en el corto, tomando decisiones cuestionables para inflar las utilidades.

Los Inversionistas institucionales requieren utilidades por el desempeño a corto plazo. Las opciones para los ejecutivos, han sido restringidas con normas impuestas por la compañía y normas de seguridad.

- Las opciones sobre acciones no son contabilizadas como gastos en el negocio, por lo tanto esta omisión, incrementa las utilidades reportadas y por lo tanto da a los inversionistas información distorsionada.

La dilución del valor para el accionista por opción sobre acciones es contabilizada en el método del tesoro de acciones.

³⁵ Hay Group. Executive Edition. diciembre 2000 volumen 5 numero 11.



- Al no tener 'efectos en el costo', las opciones permiten a las juntas directivas hacer excesivos 'grants' que aumentan el enfoque de los ejecutivos en el valor a corto plazo de la acción.

Las opciones han sido y continuaran siendo una herramienta efectiva para unir los intereses de los ejecutivos con los de los accionistas; todos los cambios que se realicen en la forma como se contabilizan y la regularización sobre estas, debe ser hecha con la idea de hacerlas mas efectivas para lograr esta meta.³⁶

De acuerdo a Hay, los criterios que pueden mejorar substancialmente la efectividad de las opciones son:

- Realizar los procedimientos estandarizados y obligatorios para todas las compañías.
- Alargar los tiempos para el ejercicio de las opciones. Una apreciación del precio de la acción que ocurra en los tres primeros años de la opción, no es un resultado de un desempeño del ejecutivo a largo plazo. Aunque estos límites de tiempo incrementan la retención, este debe ser entre cinco y siete años.
- Los ejecutivos no deben tener la misma libertad al negociar opciones, que los inversionistas. Se puede pedir a los ejecutivos que se queden con una mayor porción de la ganancia neta del ejercicio de la opción, ajustándola al precio de adquisición y los impuestos.
- Realizar una revisión del portafolio de la compensación de los ejecutivos y analizar la proporción de las opciones.³⁷

³⁶ Hay Group, Executive Compensation. Revisiting stock options in the current environment. 2002.

³⁷ Hay Group, The Executive Edition.No.3. *Stock Option, Efficiency and perceived value*.2003

5.4.2 Compensación Flexible

Una de las alternativas de vigencia en el mercado laboral colombiano es la que plantea modificar el medio o forma de pago, es decir, la forma como el empleado recibe su compensación anual, partiendo de la recomposición de su ingreso y apoyados en la ley 50 la cual permite que resulte viable pactar entre las partes que determinados ingresos originados en la relación laboral no posean carácter salarial. El esquema permite a las partes estipular libremente un mecanismo de compensación que integre dos componentes: sueldo y un paquete de opciones denominado "Plan Global de Beneficios", es importante entender que el asunto es laboral aunque genera unas consecuencias fiscales, ya que los acuerdos de extrasalariedad per se no generan un privilegio en el escenario tributario, donde la presunción es que todo aquello que perciba el empleado se considera ingreso fiscal, a menos que este excluido como tal.³⁸

En una mezcla en la que el componente salarial es predominante, los empleados seleccionan con base en las alternativas a ellos ofrecidas y en su particular interés, las opciones con las que habrán de diseñar su propio portafolio de compensación, permitiéndoles de esta manera el satisfacer necesidades básicas en campos como el ahorro, la inversión, el consumo, la seguridad e incluso el ocio. Con una orientación gana-gana, esta modalidad tiene por objeto el optimizar costos e incrementar el poder adquisitivo del empleado, de tal suerte, que una empresa puede hacer más eficiente su presupuesto de gastos laborales ahorrándose hasta el equivalente de una nómina mensual al año y el empleado obtener sobre su ingreso neto real entre un 4% y un 8% de más.

El programa puede hacerse extensivo a la generalidad de funcionarios, oponiéndose con ello a quienes opinan que tales alternativas solamente se dirigen a quienes perciben los más altos ingresos. Aunque en personas de ingresos muy bajos no tendría mayor beneficio para el trabajador.

³⁸ Human Capital.

Ninguno de los aspectos colaterales al ingreso y derivados de la relación contractual sufre detrimento, puesto que el pago flexible parte de la base de que condiciones como la pensión, el "impacto prestacional" para quienes perciben sueldo básico, cualquier tipo de trabajo suplementario, vacaciones e incluso reconocimiento de una bonificación por retiro o indemnización por eventual ruptura unilateral de aquella se mantienen, pero es importante que todos estos aspectos queden establecidos en el otro si o adición al contrato de trabajo que se realice entre las partes.

El portafolio de productos ofrece versatilidad al empleado al compilar diversas opciones en los que la ley tributaria otorga un tratamiento preferencial. Para ello, es necesario adoptar las directrices de ley introducidas por la reciente reforma fiscal (Ley 788 de 2002) en cuanto a la categorización del gasto, su deducción y la obligación de practicar retención en la fuente sobre aquellos conceptos vinculados al término "remuneración", excepto que por su naturaleza se consideren exentos, ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional o gastos directos de empresa.³⁹

Los productos más comunes en el portafolio de pago son:

- Aporte voluntario a Fondo de Pensiones (aporte de empresa)
- Cheques canjeables de alimentación (canasta y restaurante)
- Medios de transporte (arrendamiento y cheques)
- Plan educativo
- Plan salud
- Leasing vehículo o computador
- Alquiler de vehículo
- Crédito empresarial
- Amparo en seguro de Vida, accidentes personales y automóvil
- Gastos de Representación
- Club

³⁹ Human Capital.

6. IMPLEMENTACION DE MODELOS DE COMPENSACION PROPUESTOS PARA LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA.

Las actuales tendencias de compensación sugieren un cambio en el enfoque de los sistemas de compensación en Colombia, en el cual se señalen las competencias necesarias para empleados y equipos de trabajo, que les facilitarán el crear modelos de su responsabilidad actual y ajustarlos rápidamente a medida que cambian las condiciones del entorno, las exigencias del cliente y las estrategias del negocio. La descripción de tareas debe soportar los cambios en la responsabilidad de los empleados, agrupando sus competencias.

En un escenario de nuevos tiempos, la compensación debe estar acompañada de una estrategia que integre factores como competitividad para atraer al mejor recurso, motivación para satisfacerlo, retenerlo e incrementar la productividad y flexibilidad para optimizar costos, incrementar el poder adquisitivo del empleado y asociar la inversión a un efectivo retorno.

6.1 FLEXIBILIZACION COSTOS LABORALES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

Teniendo en cuenta la nueva realidad global es importante trabajar sobre la flexibilización de los costos laborales en Colombia, para esto dentro de la propuesta se han querido plantear temas importantes que deben ser acordados en un futuro por consenso entre trabajadores, empresarios y gobierno.

En primer lugar existe desde tiempo atrás una polémica entre los economistas especialistas en el tema del empleo y personas que defienden la parte social y los derechos de los trabajadores, sobre si debería realmente existir el salario mínimo legal vigente (SMLV), los especialistas sugieren que el mismo no debería existir para generar mayor empleo, que sin este tope superior las empresas estarían dispuestas a contratar mas personas (en gran parte esta es la filosofía que se aplica

con los cargos de aprendices y estudiantes en práctica que en su momento reciben entre un 50%, 75% y un 100% respectivamente, sobre el salario mínimo), pero si se analiza el tema desde la parte social, se ve bastante complicado porque ante nuestros niveles de pobreza y teniendo en cuenta el monto actual del salario mínimo que no alcanza para cubrir todas las necesidades básicas, la calidad de vida de muchos colombianos podría ser aun peor, además este tipo de iniciativas que busquen reducir los costos laborales y disminuir el desempleo deben ser acompañadas de otros planes como el fortalecimiento de la educación y las condiciones de salud de la población.

En cuanto a los topes del salario mínimo integral es importante revisarlos, en la medida que se tenga un tope menor al que hoy se maneja y un esquema de un pago o costo mensual similar por trabajador, sin duda permitiría flexibilizar los costos laborales de las empresas, tener un flujo de gastos constante y evitarse manejar grandes provisiones o obtención de recursos externos para financiarse durante los periodos en los cuales se requiere pagar prestaciones sociales, es importante que esto quede debidamente reglamentado para que no se cometan los abusos que muchas empresas aplican hoy en día cuando supuestamente pagan un "salario integral" pero que en realidad no cumple con las regulaciones actuales y lo único que están haciendo es ignorar el derecho de los trabajadores a recibir las prestaciones que por ley les corresponden, por esto nuestra propuesta nos parece interesante.

Existen cargas laborales importantes dentro de nuestra legislación, como los pagos parafiscales que representan el 9% sobre los costos de la nomina, y las empresas buscando a toda costa reducir los costos laborales y aprovechando algunos vacíos en la legislación laboral han venido creado programas de desalarización que en ultimas buscan la forma de reducir el pago de este tipo de impuestos, arriesgando en muchos casos el futuro de sus trabajadores con reducciones en sus aportes a pensión o menores cubrimientos en casos de accidentes de trabajo o incapacidades permanentes, pero este tipo de decisiones no constituyen la mejor solución al

problema, es importante que el gobierno piense en otras alternativas de flexibilización como permitirle a las empresas hacer uso interno de los recursos que aportan al Sena (2%) para capacitaciones a nivel interno o para capacitar a personas externas en las especialidades requeridas por la empresa, en muchas ocasiones los empresarios tienen el sentimiento que pagan unos recursos importantes al Sena, pero no se ven retribuidos porque además del gasto están obligados a contratar personal aprendices que muchas veces no cuentan con la especialidad requerida por la empresa o su nivel de preparación no es el adecuado para las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa. En cuanto al aporte a las cajas de compensación familiar (4%), las mismas reciben muchos recursos que no siempre son aprovechados por los colaboradores de la empresa e incluso hemos visto como muchas de estas entidades tienen excesos de capital, llevándolas a ofrecer nuevos servicios como créditos para lo cual no fueron inicialmente concebidas o incluso para el pago de auxilios de desempleo. Es importante invertir para que los trabajadores de la empresa tengan mucha mas información sobre los beneficios y estos aportes se vea realmente retribuidos en el beneficio de los trabajadores en aspectos de salud, educación, creación y vivienda. Sobre el aporte al ICBF (3%) si nos parece importante seguirlo aportando en su totalidad porque contribuye a la atención de niños realmente necesitados, aunque es muy importante que gran parte de estos recursos sean invertidos en la educación de las personas en prevención de la natalidad y prevención de enfermedades sexuales.

Otro tema importante para el mejoramiento de la competitividad es la flexibilización del horario laboral establecida durante la ultima reforma laboral, extendiendo la jornada diurna hasta las 10 de la noche, nos parece una medida sana que promueve el empleo y permite tener dos turnos de 6 a.m. a 2 p.m. y de 2 p.m. a 10 p.m., permitiendo ahorros importantes en cuanto a recargos nocturnos y generando la posibilidad de incrementar el empleo, así mismo la reducción de recargos por trabajo dominical o festivo permite que muchas empresas que tenían personas a través de EST solo para evitar este tipo de pagos hayan aprovechado esta reforma

para ajustarse a lo legal y decidió contratar nuevamente las personas directamente a través de la empresa. La flexibilización de la jornada permite ajustar muchos más los requerimientos de las empresas a la realidad mundial, incluso si se pudiera llegar en algún momento a eliminarlos del todo serian mucho mas competitivos y como país podríamos especializarnos en áreas como servicios globales.

Dentro de los beneficios que muchas de las empresas tienen hoy en día, especialmente los extralegales deberían permitirse renegociar estos beneficios previamente establecidos y dejar vigentes o crear algunos que tengan que ver con aspectos Educación, Salud y Vivienda. Así mismo en lugar de tener tantos beneficios se podría pensar en distribuir dentro de los empleados un % de las utilidades de la empresa, como sucede en algunos de nuestros países vecinos, pensando en un esquema gana-gana, donde si los resultados de la compañía se dan los colaboradores se ven beneficiados pero si en algún momento se tiene un momento de crisis y no se tienen los recursos suficientes la empresa pueda mantenerse vigente dentro del mercado.

Un tema fundamental para ser mas competitivos es invertir en la educación de los niños y jóvenes quienes son el futuro del país y quienes además de un buen nivel de educación van a requerir estar preparados para competir dentro de un ambiente global donde solo los mejor preparados o los que tengan los menores costos podrán tener éxito. En los niveles ejecutivos es importante formar personas que tengan la capacidad de trabajar en cualquier país y tenga movilidad y adaptación a otras culturas, así mismo en los perfiles técnicos debemos fortalecernos en trabajos técnicos que en algún momento van a ser bastante apreciados en países desarrollados, por estos aspectos nos parece importante que todas las inversiones que las empresas hagan en educación de los trabajadores y sus hijos deberían ser descontables de impuestos que debe tributar la empresa, podría ponerse un tope para que mal manejado no se convierta en una fuente de evasión.

Otro punto interesante a discutir son las causales establecidas como justa causa para terminar los contratos de trabajo, muchas veces se tienen personas que no cumplen con los requerimientos requeridos para desempeñar un cargo, pero las empresas se ven obligadas a indemnizar a la persona o simplemente dejarla en la nomina y ponerla a hacer otras cosas para no correr el riesgo de una posible demanda con efectos retroactivos. Dentro de esto como empresarios y pensando en el mejoramiento de la competitividad seria importante que no existiera tabla indemnizatoria para los contratos a termino indefinido, sino mas bien un subsidio por un tiempo determinado pagado por la empresa mensualmente durante un periodo de tiempo establecido o hasta que la persona logre emplearse nuevamente, esto con el objeto de disminuir el impacto financiero que tiene el desembolso en un solo pago y mas bien diferir el pago del mismo.

Así mismo es importante eliminar las diferencias entre los diferentes modelos de contratación, lo ideal es todas las personas puedan contratarse directamente por la empresa para incrementar su sentido de pertenencia y por consiguiente su productividad y no tener necesidad de gastar recursos en pagos a terceros como cooperativas, agencias de empleo o la contratación de empleados o empresas que presenten servicios que en condiciones normales se contratarían a través de la empresa, solo se deberían contratar por outsourcing los cargos o funciones que realmente se requieran manejar de esta manera y esta plenamente comprobado que personas con alto sentido de pertenencia están sumamente comprometidos y nos van a ayudar a ser mucho mas competitivos a nivel mundial.

Sin duda alguna las empresas que generen empleo deben tener un beneficio tributario importante, algunos estudios muestran como la principal razón por la cual los empresarios extranjeros no invierten tantos recursos en Colombia no es la violencia sino las altas cargas tributarias, además del riesgo de cambios frecuentes en la legislación con respecto a la parte impositiva que deben pagar los empresarios. En la medida que se promuevan estas medidas para generar empleo, los empresarios le van a apostar al tema, la situación social del país mejoraría y

nuestra competitividad mundial se vería favorecida por la llegada de mucho más capital para invertir en Colombia.

6.2 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMPENSACIÓN VARIABLE

La realidad de nuestros sistemas de compensación, la cual fue analizada en los capítulos anteriores en la cual la remuneración fija es la parte mas representativa del ingreso, nos plantea el reto de redefinir el ingreso por conceptos salariales en las empresas colombianas, fraccionándolo en una parte fija y una parte variable que mida el esfuerzo por la obtención de unas metas individuales y grupales y el desarrollo de una serie de competencias fundamentales para el desempeño de su labor.

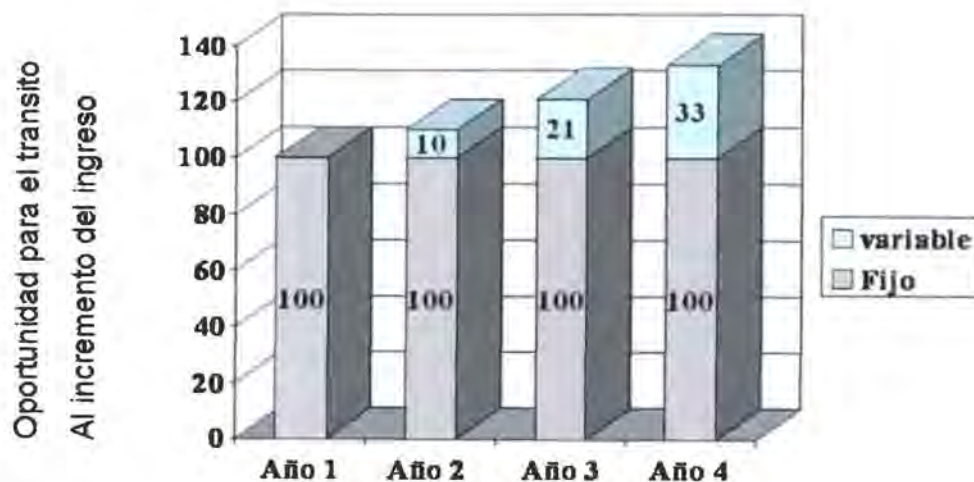
Es hora de dejar atrás el paradigma de los sistemas tradicionales de pagarle a todas las personas que desempeñan funciones similares una compensación igual y además fija, solo basados en las tareas que realizan, esta rigidez, impide en muchos casos ajustarse rápidamente a la dinámica de mejora continua, permanente revisión de procesos y nuevas estrategias definidas por la necesidad del cliente.

Las juntas directivas esperan resultados concretos y que las personas generen el valor suficiente para no solo pagar sus remuneración sino producir los resultados esperados, así mismo los ejecutivos de hoy que obtienen los mejores resultados, esperan una mayor remuneración que les permitan motivarse y continuar siendo productivos y el esquema de compensación variable se ajusta bastante bien a este tipo de requerimientos en el cual se premian las habilidades personales y los resultados concretos, como dice el popular refrán entre los ingenieros: "lo que no se puede medir no existe".

Existen tres alternativas para el proceso de implementación de este tipo de iniciativas:

- **Crear un nuevo incentivo:** Sobre el ingreso actual, se establece un incentivo adicional que no afecta la condición actual del ingreso. Genera gran aceptación, impacto económico relativo, requiere adendo u otro sí al contrato laboral.
- **Incremento sobre el ingreso:** Manteniendo estática la porción fija del ingreso correspondiente al salario, se aplica el incremento o su fracción vía componente variable hasta llegar en el tiempo a la mezcla deseada. Es una opción moderada, genera aceptación, tiene un menor impacto económico, permite llegar a la mezcla deseada paulatinamente, requiere adendo u otro sí al contrato laboral.

Figura 22. Transito a compensación variable a través de incrementos en el Ingreso.

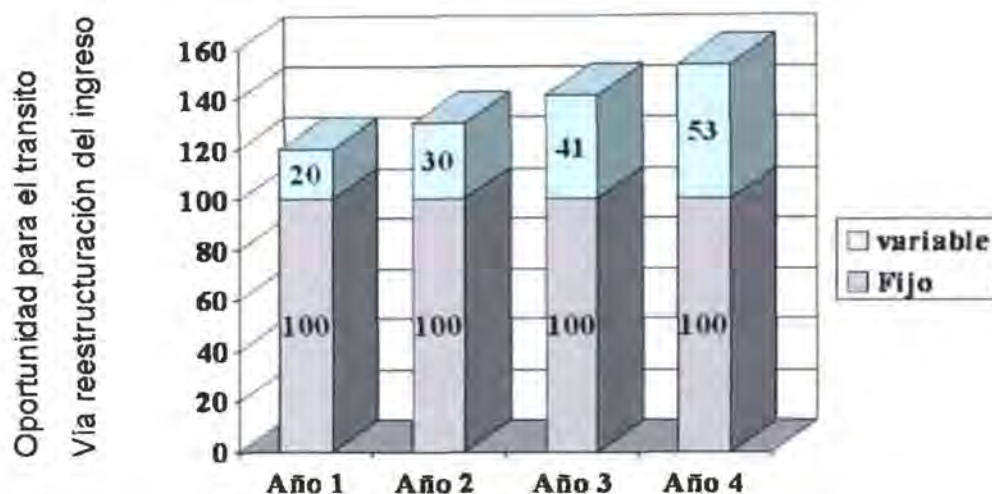


Fuente: Human Capital

- **Reestructuración del ingreso actual:** Partiendo del ingreso actual, se fracciona éste en una porción fija y en una variable de participación importante, que estaciona el pago a resultados en la mezcla deseada. Es

una opción más agresiva, genera más resistencia, tiene un Mayor impacto económico, se llega a la mezcla de una manera mas acelerada, requiere un adendo u otro sí al contrato laboral.

Figura 23. Transito a compensación variable a través de reestructuración en el ingreso



Fuente: Human Capital

De acuerdo a los indicadores internacionales previamente analizados, a nivel colombiano debemos empezar a reducir la proporción de ingresos fijos de los cargos ejecutivos frente a las curvas salariales del mercado (en la actualidad se paga salario fijo entre el 50% y el 75% del mercado, es decir entre la mediana y el Q3), el ideal sería pagar un 50% de los ingresos anuales de acuerdo con el mercado (para estar en la mediana y ser competitivos) y el restante 25% por resultados, los cuales nos lleva a pensar en una proporción de 67% salario fijo y por lo menos un 33% salario variable sobre la compensación total anual.

Es importante empezar a establecer estos programas formales de medición de resultados de corto y largo plazo para los niveles ejecutivos en el país, aunque en la actualidad hay una tendencia a implementarlo también en las áreas administrativas y de soporte, para la implementación de este tipo de programas recomendamos seguir la siguiente metodología:

Fase 1. Diagnóstico

Durante esta fase es fundamental identificar la cultura organizacional, la estructura de la organización, su direccionamiento estratégico, los factores claves de éxito, el clima laboral, la orientación a resultados que tenga la compañía y sus respectivos trabajadores, los indicadores de gestión que se tengan implementados hasta el momento y la capacidad financiera de la empresa para manejar este tipo de programas. Generalmente dentro de las empresas se tienen paradigmas que se deben tener en cuenta durante esta etapa de análisis como la resistencia al cambio, prevención a los esquemas de medición, temor a eventuales desmejoras del ingreso, contingencias de tipo laboral, impactos fiscales y renuencia de los trabajadores a compartir el riesgo por resultados.

Durante la etapa de diagnóstico es muy importante revisar el soporte informático que se tendrá para la correcta medición de las metas y resultados esperados; En el caso de las empresas grandes colombianas, una gran proporción de estas se encuentran en etapas de implementación de sistema integrados de información (ERP) o ya los tiene en funcionamiento, que incluyen módulos de Business Intelligence, que facilitan la consolidación de los indicadores claves que se definirán en la etapa de diseño y que permitirán una medición precisa, al obtener los resultados de los indicadores lo más automáticamente posible, evitando la manipulación por parte de los empleados, que puede distorsionar la información base para determinar el pago variable.

Recomendamos que en la fase de diagnóstico, se identifique dentro de la organización las personas que tendrán el rol de evaluadores, dentro del sistema de compensación variable. Estas personas, deben ser capacitadas en todo el funcionamiento del sistema y en las formas de evaluación de los resultados, pues tendrán la responsabilidad de hacer efectivos los pagos variables de acuerdo a esta evaluación.

Fase 2. Diseño

Para el diseño de los sistemas de compensación variable, la asesoría de externos expertos en la materia, resulta de gran ayuda, para evitar que la definición de indicadores resulte ser subjetiva y ajustada a los intereses de cada directivo.

Durante esta etapa se hace fundamental identificar y definir los cargos críticos que debe ser medidos y remunerados bajo este sistema y sus respectivos indicadores y claves de éxito (se debe empezar por los cargos gerenciales e ir bajando en la medida que se tiene un programa sólido y bien estructurado), los indicadores deben ser claros y precisos, definir la viabilidad jurídica (este tipo de programas deben formalizarse a través de otro sí o contrato de trabajo), metodología de aplicación, el sistema de pago y reconocimiento que se va a implementar (numero de salarios, frecuencia, topes como piso y techo) y finalmente la aprobación por parte de la Junta Directiva.

El compromiso de los directivos de las empresas colombianas y su convencimiento de los beneficios e implicaciones de la implementación de un sistema de compensación variable es crítico para el éxito del mismo. Este tipo de sistemas debe ser visto como un medio para conducir a los resultados esperados de la organización y hacer el respectivo reconocimiento a los empleados que contribuyeron con estos resultados y no como un sistema de conversión de costos fijos en variables o de reducción del costo del recurso humano.

6.2.1 Indicadores de gestión

La correcta definición de los indicadores, conocidos como KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators) es fundamental para el éxito de este tipo de programas, los indicadores deben estar alineados a los resultados de la organización (estratégicos), cada una de las áreas y/o procesos (unidades de negocio) y finalmente los objetivos individuales (cargo).

Generalmente se fijan anualmente, en consenso de todos los cargos directivos de la compañía, para las metas y objetivos de corto plazo y en periodos de tres a cinco años para metas ajustadas a la planeación estratégica.

El seguimiento de los mismos puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de la forma como se fije el incentivo.

El siguiente cuadro muestra los factores que se deben tener en cuenta para la definición de indicadores dentro de una empresa.

Figura 24. Factores que deben tenerse en cuenta para la determinación de indicadores



Fuente: Seminario Human Capital. Año 2005.

Dentro de la implementación de los indicadores de gestión, se deben implementar en una primera etapa, los correspondientes al nivel gerencial, que serían los objetivos estratégicos de la organización, en la segunda etapa, los relacionados con las unidades de negocio o ciclos de procesos y como última etapa el establecimiento de los objetivos individuales.

Tabla 17. Etapas implementación de indicadores.

PRIMERA ETAPA ↓	ESTRATEGICOS	•EVA •FLUJO •EBITDA
SEGUNDA ETAPA ↓	UNIDADES DE NEGOCIO	•ROTACIÓN CARTERA •FACTURACIÓN •RECAUDO
TERCERA ETAPA	INDIVIDUALES	•VENTAS •NO. CLIENTES

Fuente: Human Capital. Año 2004.

Dentro de cada una de estas etapas de implementación, los indicadores pueden ser agrupados de acuerdo a su enfoque de resultados (Financiero, Cliente, Operación y de crecimiento personal) y es recomendable que dentro de los indicadores a evaluar para los cargos directivos y administrativos, se tenga una mezcla de estos enfoques con su respectiva ponderación.

Como la estructura y cultura de la gran mayoría de las grandes empresas en Colombia es de tipo funcional, en donde cada área de la organización está enfocada en el cumplimiento de sus propios resultados e indicadores, es de vital importancia que la definición de los mismos, se hagan con una óptica de procesos, en donde los ejecutivos que intervienen en estos, ya sea directa o indirectamente, tengan dentro de sus indicadores de desempeño los correspondientes a varias áreas o procesos del negocio y no solo de su propia área de responsabilidad.

Para hacer mas efectiva y clara esta definición, se recomienda sesiones de levantamiento de los procesos de la organización (mapeo), en donde se identifiquen las actividades de inicio a fin, de los ciclos mas importantes del negocio; por ejemplo el ciclo que inicia en la negociación e identificación de proveedores y termina con el pago a los mismos, o el ciclo que inicia con la proyección del pronostico de ventas y termina con la entrega del producto a los clientes, pasando por la planeacion, manufactura , administración logística del inventario y la gestión de las ordenes del cliente. Con esta visión global de los procesos del negocio se hace mucho mas fácil la correcta identificación de los indicadores o KPI con los que van a ser medidos los empleados.

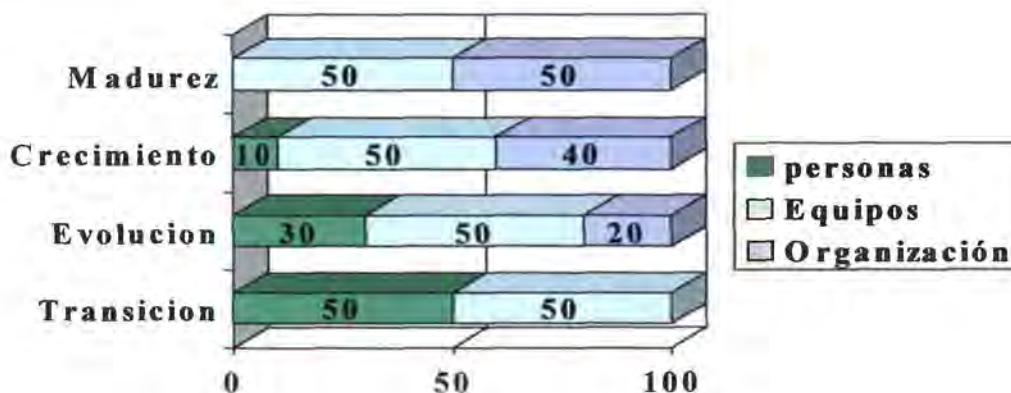
Una vez identificados los indicadores claves de desempeño que van a ser incluidos dentro del sistema de compensación variable, es importante definir como va a ser medidos, es decir, si se verán como resultado individual o de cada empleado, como el resultado de un equipo de trabajo o serán un resultado general de la organización, el cual en caso de cumplimiento beneficiara o afectara a todos los cargos incluidos dentro del sistema de compensación.

Los planes de compensación variables basados en el desempeño del individuo pueden ser utilizados para ayudar a la empresa a lograr la equidad individual y funcionan bien si la cultura es individualista, o si la labor del empleado es muy especifica y no depende en gran medida de la participación de otros. Este tipo de funciones es cada vez mas escasa en las organizaciones y la tendencia es hacia el diseño de planes de remuneración variable para equipos de trabajo, los cuales fomentan la unión del grupo, incrementan el valor de los resultados y fomentan un mejor desempeño por la presión que ejercen los miembros del equipo hacia el cumplimiento de los resultados.

En la etapa de transición de las empresas colombianas, hacia un modelo de compensación variable, la fijación del pago variable puede establecerse como un 50% como desempeño de la persona y 50% como desempeño del equipo. En una

siguiente etapa de evolución, podría convertirse a 30% personal, 50% por equipos y un 20% por desempeño global de la organización; en la etapa de crecimiento la proporción podría ser 10%, 50% y 40% respectivamente, y cuando la compañía llegue a la madurez en la implementación de este tipo de planes y consolide cada vez mas una cultura y administración por procesos, la distribución podría ser 50% por desempeño del equipo y 50% por desempeño de la organización.

Figura 25. Evolución de los planes de compensación. (% de pago variable por tipo de desempeño)



Fuente. Michael Hammer. Administración por procesos.

Al finalizar la etapa de diseño, se debe tener definido claramente los indicadores y su forma de medición, que van a incluirse en la evaluación de cada uno de los cargos seleccionados para la aplicación de este tipo de sistema de compensación y las formas como va a ser entregado este pago variable, cuyas alternativas se explican a continuación.

6.2.2 Sistemas de pago y reconocimiento sugeridos.

6.2.2.1 Bonos de corto plazo

Las empresas colombianas con este sistema de incentivos ofrecen bonos, generalmente trimestrales, semestrales o anuales, a los ejecutivos si han cumplido los objetivos de desempeño definidos para cada uno de ellos.

Para el pago de estos bonos, se sugiere definirlo como un porcentaje adicional al salario mensual, y este porcentaje a su vez, puede repartirse en varios porcentajes, uno para el cumplimiento de los Objetivos estratégicos de la organización, o de la unidad de negocio, otro por el cumplimiento de los objetivos del proceso o área específica que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía y otro porcentaje por el cumplimiento de los objetivos individuales de desempeño.

Por ejemplo : se define un incentivo del 5% trimestral, sobre el salario promedio recibido en los últimos tres meses , pero este esta compuesto a su vez, por un 2% por objetivos estratégicos de la compañía, 2% por los objetivos del proceso o área específica y un 1% por el cumplimiento de los objetivos individuales.

Se propone que este tipo de incentivo a corto plazo, sea incluido en los modelos de compensación de las empresas colombianas, pues se convierten en un motivador para los empleados y en impulsor de los resultados las compañías. Los empleados ven retribuidos de forma positiva sus esfuerzos cuando alcanzan los resultados esperados y las empresas pueden atraer y retener el mejor talento, reconociendo justamente el desempeño.

6.2.2.2 Banco de bonos

Este es un sistema interesante que puede definirse dentro de las condiciones de un programa de remuneración variable y lo que busca es que en los casos que las personas excedan los resultados requeridos para el periodo en que están siendo medidos, pero por limitación del número de salarios o monto definido no se les pueda pagar todos los resultados obtenidos, se les puede manejar un saldo a favor que le ayuden durante el próximo periodo; así mismo en caso contrario la persona tendría un saldo en rojo que debe recuperar durante el siguiente periodo, siendo obligado a obtener no solo los resultados del nuevo periodo sino también lo que le quedo faltando del anterior para poder acceder a los bonos o premios establecidos.

6.2.2.3 Opciones sobre Acciones

Este tipo de incentivo se puede utilizar en las empresas que cotizan en bolsa; en el caso de Colombia es utilizado en las compañías multinacionales publicas, y consisten en ofrecer a los ejecutivos la opción de comprar o vender (call o put options) acciones a un precio fijado, denominado strike price a una fecha determinada (American options) o antes de que se cumpla esta fecha (European Options). Si en el momento del vencimiento, el precio de las acciones en el mercado es mayor al strike price para las call options, o es menor al strike price en el caso de las put options, los ejecutivos pueden hacer efectivas las opciones. El plazo común para el ejercicio de las opciones sobre acciones es de cinco años.

Como en el caso de las empresas colombianas, solamente 50 de estas cotizan en bolsa, se han creado otros mecanismos de incentivos, como las opciones fantasmas, que se convierten en una buena alternativa al implementar programas de compensación variable, en empresas que no cotizan en bolsa.

6.2.2.4 Acciones restringidas

Este tipo de incentivo es igualmente aplicable únicamente a las empresas que cotizan en bolsa, y consiste en entregar a los ejecutivos acciones, las cuales no pueden ser vendidas en cierto periodo de tiempo, buscando la retención de los ejecutivos por el periodo de tiempo determinando y obviamente la búsqueda de los resultados establecidos para incidir favorablemente en el precio de la acción.

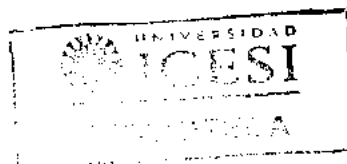
6.2.2.5 Combinación entre Opciones sobre acciones y acciones restringidas:

Una de las tendencias más importantes en el mercado y que pueden ser de gran valor para las empresas que cotizan en bolsa es entregar algunas acciones bajo el esquema de opciones sobre acciones apuntándole al largo plazo (periodos de 3 a 5 años generalmente y entregarle a los ejecutivos otra parte en acciones restringidas que pueden hacerse efectivas en dos o tres años, esto con el fin de fortalecer la permanencia de cargos y personas claves dentro de las empresas como son el nivel ejecutivo de las mismas.

6.2.2.6 Acciones Fantasmas o sintéticas:

Este tipo de incentivos se convierte en una alternativa de compensación variable para todas las empresas colombianas que no cotizan en bolsa, pues ofrece un mecanismo similar al de opciones sobre acciones.

Para poder usar este tipo de mecanismos se requiere calcular el valor total de la compañía y dividirlo dentro de un numero de acciones determinados para saber el precio por acción durante el periodo inicial de medición, entonces se procede a asignar un numero de acciones a cada ejecutivo de acuerdo al plan definido por la empresa, el titulo físico de la acción no existe (por eso su nombre de acciones fantasma) pero la empresa se compromete a pagarles a los ejecutivos sobre el rendimiento de los mismos dentro de un periodo de n años previamente



determinado entre las partes, llegado ese momento se vuelve a realizar el cálculo del valor de la compañía sobre el número de acciones y se les paga sobre la diferencia entre el valor de la acción en ese momento y el valor de la acción en el momento inicial.

Fase 3. Implementación

Durante esta etapa debe realizarse un trabajo de sensibilización con los ejecutivos en el cual se les comunica el modelo, se valida con ellos y se establece a implementar una prueba piloto que permita hacer los ajustes del caso. Posteriormente debe iniciarse con el proceso de puesta en marcha del programa con una fecha de inicio clara, capacitación a jefes y sus respectivos subalternos, poner en operación el sistema que va a permitir la captura de los datos (el ideal es que todos salgan del sistema y no se manejen indicadores manuales).

Fase 4. Seguimiento y mejoramiento continuo

Una vez el sistema esté implementado es fundamental la retroalimentación de las personas participantes en el mismo y los ajustes requeridos para garantizar que cumpla con las expectativas y los resultados concretos para los cuales fueron creados este tipo de programas.

Este tipo de sistemas tienden a incrementar la competitividad del pago, motivar a la fuerza laboral a ser más productiva, incentivar y premiar los desempeños sobresalientes, fomentar la creación de valor, contribuir al desarrollo de las personas y fortalecer el sentido de pertenencia.

Es nuevamente importante resaltar que los modelos de pago variable deben incluir una estrategia de comunicación que defina en forma clara el alcance del mismo, los objetivos definidos y la forma de obtener resultados.

Algunas ventajas de un sistema de compensación variable para las empresas:

- Vincula metas individuales con las metas organizacionales, grupales e individuales y fomenta la creación de valor.
- Impulsa cambios de comportamiento en la gente (fortalecimiento de competencias)
- Genera alta motivación por la obtención de metas y resultados
- Implica menores niveles de supervisión, una mayor cultura de autocontrol
- Mayor control sobre los resultados financieros
- Retención del mejor talento
- Aplicación del plan bajo una clara metodología
- Contribuye al desarrollo personal y profesional
- Promueve equidad interna y compensa con mayor equidad

Igualmente algunas de las desventajas son:

- Menor estabilidad económica para los trabajadores
- Ejecutivos se centran en metas específicas
- Riesgo de manipulación de registros y/o resultados
- Resistencia a los cambios (podría afectar clima laboral)
- Indicadores mal determinados
- Mayores niveles de presión

Los principales factores que hacen que este tipo de programas fracasen y que nos parece importante para que las empresas los tengan en cuenta son: Planes que no están realmente alineados con las estrategias de la empresa, falta de apoyo por parte de la alta gerencia, incumplimiento en reconocimiento de incentivos, planes demasiado complejos y/o difíciles de entender, indicadores impuestos que no cuentan con el aval y el apoyo por parte de los ejecutivos, y procesos de comunicación erróneos, entre otros.

6.3 IMPLEMENTACION DE MODELOS DE COMPENSACIÓN FLEXIBLE

La compensación flexible es un medio de pago que recompone el ingreso actual en una porción salarial y un portafolio de productos en donde se le permite al empleado, de forma individual, definir la forma de distribución de su paquete de beneficios o al menos parte del mismo.

Este tipo de programas nacen como consecuencia de la necesidad de las empresas de reducir sus costos laborales y aprovechando las ventajas o vacíos que la ley establece en aspectos salariales se ha venido implementando en las empresas colombianas.

Su filosofía es buscar la forma no de compensar mas sino mejor. Para su implementación se requiere no solo de un diseño verdaderamente motivante, sino también de un apoyo administrativo que lo haga posible y sea al mismo tiempo costo-eficiente para la empresa. El esquema consiste en tomar el ingreso actual base y descomponerlo en una parte fija y una parte flexible (de acuerdo a los requerimientos de cada trabajador), generalmente se maneja una redistribución manteniendo la parte fija entre un 70 y un 80% del ingreso y la otra parte convirtiéndola en flexible.

6.2.1. Marco Legal

Técnicamente este esquema de remuneración no constituye una disminución del ingreso. Se fundamenta en la libertad de estipulación consagrada por la ley 50/90 y la ley 344/96 (art.17 CST), que estableció que los acuerdos entre los empleadores y trabajadores sobre los pagos que no constituyen salario no hacen parte de la base para liquidar aportes fiscales. La base de liquidación de los aportes es el salario a la luz de lo dispuesto por el artículo 127 del CST. En la reciente reforma fiscal (Ley 788 de 2002) se ratifico un tratamiento fiscal preferencial en cuanto a la categorización del gasto, su deducción y la obligación de practicar retención en la

fuerza sobre aquellos conceptos vinculados al término "remuneración", excepto que por su naturaleza se consideren exentos, ingreso no constituido de renta ni ganancia ocasional o gastos directos de empresa.⁴⁰

Se requiere la firma de otro si u adendo de trabajo que protocoliza el tránsito al sistema de compensación flexible, legalizando el acuerdo entre el empleador y el empleado, este requerimiento es absolutamente necesario. Dentro del adendo se establece el portafolio seleccionado y su respectiva vigencia, acuerdo sobre expedición de certificados laborales sobre el 100% del salario, aporte pensional de la empresa y un acuerdo sobre liquidación de prestaciones sociales sean parciales o definitivas y los incrementos salariales y pagos de prestaciones extralegales sean sobre el 100% del ingreso.

6.2.2 Ventajas y desventajas de Compensación Flexible

Las principales ventajas y desventajas de este esquema de mencionan a continuación (ver tabla 18).

⁴⁰ Human Capital.

Tabla 18. Ventajas y desventajas montaje sistema compensación flexible

	Empresa	Trabajador	Gobierno
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite motivar empleados sin incrementar costos salariales • Disminuye costos laborales • Permite montaje sistema beneficios flexible acorde necesidades de trabajadores • Corto plazo permite tener ventaja competitiva y captar talentos ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios diseñados a su necesidad • Obtiene mayor ingreso (beneficio fiscal) • Se Favorece de negociaciones grupales 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve ahorro para pensiones voluntarias y construcción y compra de vivienda
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene riesgo jurídico y fiscal • Importantes costos de implantación (legales, fiscales, comunicación, negociación) • Requiere recursos de administración, cada persona requiere plan individual • Falta de interés por parte de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo laboral en efecto prestacional (condiciones indemnización, vacaciones, primas, etc.) • Personas de ingresos mayores son las que obtienen mayor beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta su recaudo de impuestos Cuenta menos recursos invertir en seguridad social

Fuente: Human Capital.

La recomposición del ingreso como vimos en el cuadro anterior permite reducir los costos laborales y generar un ahorro para la empresa y mayores ingresos para el trabajador pero a costa de un menor ingreso en términos de impuestos para el gobierno.

6.2.3 Productos más comunes en el portafolio

A continuación se presentara un resumen de los principales productos o servicios que pueden ofrecerse a través del esquema de compensación variable y sus respectivas implicaciones o riesgos.

6.2.3.1 Productos enfocados ahorro

Fondos voluntarios de pensiones y aportes cuentas AFC (Ahorro fomento de la construcción).

Es tal vez el principal beneficio para los trabajadores, especialmente para cargos ejecutivos o personas de altos ingresos, el beneficio esta en que la ley permite descontar para efectos de impuestos (retención en la fuente) sobre la base gravable (en el caso de los integrales base después del 25% exento y teniendo en cuenta el tope anual), hasta el 30% de los ingresos si los mismos son invertidos en pagos de pensión obligatoria, pensión voluntaria o cuentas AFC, la condición en el caso de pensiones voluntarias es que no se retire hasta dentro de 5 años, aunque los aportes pueden trasladarse a cuentas AFC y la condición de las cuentas AFC es que los aportes sean utilizados para la compra o construcción de vivienda. Adicionalmente si se tiene cuenta AFC y a la vez préstamo de vivienda se obtiene doble beneficio al poderse descontar además del 30% mencionado anteriormente, también los pagos al préstamo de vivienda por concepto de vivienda.

Fondo de pensiones obligatorias

Con la reestructuración del ingreso a partir del montaje del esquema de compensación flexible, los aportes a pensiones tanto del trabajador como del empleador se ven reducidos en forma proporcional de acuerdo al nuevo esquema definido. (Ej.: al pasar de 100% fijo a 70% fijo y 30% flexible), esto obviamente tiene un impacto sobre la futura pensión de los trabajadores, además del riesgo de una posible pensión anticipada por motivos de fuerza mayor, es por esto que muchas empresas han optado por no ahorrar en este rubro y establecer con los fondos privados unos fondos institucionales para pagar como aporte voluntario lo que correspondiente a la parte flexible y obligar al trabajador a hacer lo mismo para no desmejorarlo en cuanto a su pensión.

Aportes ARP (Administradoras riesgos profesionales)

Los aportes a las ARP's se hacen con base en el salario base lo cual genera un riesgo para las empresas en caso de un accidente de trabajo o enfermedad profesional, es por esto que se recomienda establecer una póliza con una compañía de seguros para que en caso de ocurrir algunos de los eventos anteriormente mencionados cubra la diferencia que el trabajador debe recibir completando su pensión de invalidez como si su salario base correspondiera al 100% del ingreso.

Aportes entidades de salud

Con el montaje del esquema flexible los aportes a las entidades de salud, conocidas con EPS's (Entidades promotoras de salud) se disminuyen al disminuir la base de cotización del trabajador, esto le permite al trabajador y a la empresa aportar un menor valor por este concepto logrando ahorros sin afectar el derecho a la atención del trabajador y su familia en aspectos de salud, pero con un efecto social importante al disminuir el ingreso de estas entidades que en últimas tienen un fin social y es mejorar la calidad de atención en salud de la población colombiana.

Aportes parafiscales

Los pagos parafiscales se disminuyen ya que solo se paga sobre lo correspondiente al salario base, esto no genera ahorros para el trabajador, pero si un ahorro importante para la empresa pero al igual que el punto anterior con un menor pago de impuestos que a su vez se ven reflejados en menores ingresos gubernamentales para invertir en el ICBF, SENA y cajas de compensación.

Cheques canjeables.

Son uno de las modalidades mas comunes, consiste en la posibilidad de recibir como parte del pago sin ser base gravable hasta 2 SMLV para efectos de alimentación (cheques canasta), sin embargo solo pueden acceder a la misma personas que devenguen menos de 15 SMLV, por lo que en muchas ocasiones no es tan atractivo para la empresa y no aplica para cargos ejecutivos pero si para personas de ingresos medios (Entre 8 y 15 SMLV).

Medios de Transporte

La ley permite asignar manejar pagos por medios de transporte no constitutivos de salario y además como un gasto de la compañía, siempre y cuando se aplique en los casos en que sea demostrable que la persona requiere moverse para cumplir con las labores asignadas a su cargo (No tendría sentido implementarlo en una secretaria por ejemplo, no habría forma de justificarlo, pero si en cargos comerciales por ejemplo o personas que deban desplazarse hasta diversas plantas de producción). Este tipo de modalidad produce ahorro tanto al trabajador como a la empresa.

Plan Educativo, Plan Salud, Plan vacacional, Seguros de Vida, accidentes o automóvil, Leasing vehiculo, leasing equipo computo, renting vehiculo, club social.

Mediante esta modalidad las empresas establecen convenios y negociaciones especiales con entidades externas y se encargan del pago directo de las obligaciones establecidas con las mismas para los trabajadores, cónyuge e hijos de los mismos, las cuales son facturadas a nombre la empresa. Esto permite ahorros para la empresa en cuanto un menor salario base para pago de obligaciones laborales (en aspectos mencionados anteriormente) y también para el trabajador en cuanto a retención en la fuente al tener un ingreso menor, además de permitirle beneficiarse de negociaciones grupales aprovechando volúmenes y capacidad de negociación de las empresas.

Crédito Empresarial.

Mediante este esquema las empresas otorgan préstamos a sus trabajadores con 0% de interés para el pago de bonificaciones especiales, buscando minimizar el impacto tributario, a su vez los van amortizando con el otorgamiento de bonificaciones especiales u otro tipo de pagos como los mencionados en el punto inmediatamente anterior.

La compensación flexible es un tema que esta bastante de moda en Colombia, en un reciente estudio(año 2005), se estableció que en Colombia cerca de un 40% de las compañías participantes tienen establecido algún sistema de flexibilización del medio de pago, que combina una versatilidad de productos del aludido portafolio, siendo de predominio aquellos que por su naturaleza son de condición universal y canasta familiar, como los cheques canjeables de alimentación (55%), el pago de algún tipo de transporte para quienes en razón al trabajo requieren desplazarse

(35%), planes educativos manejados como pago indirecto (13%), auxilios de educación (36%), aporte de empresa a pensión voluntaria (12%) y leasing.⁴¹

6.4 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE RECONVERSIÓN DE BENEFICIOS

El creciente tamaño de las prestaciones en el paquete total de la compensación y su fuerte impacto en los costos laborales de las empresas colombianas, la diversidad y variedad de las necesidades de los trabajadores, las altas cargas de carácter legal y fiscal y la dificultad del entorno económico del país, han obligado a replantear la asignación de beneficios, advirtiendo la necesidad de reconvertirlos con base en la nueva realidad económica.

Los beneficios son diseñados con el objeto de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y en una función social importante, pero esta percepción cada día pierde mas fuerza y se hace mucho mas necesario que se fortalezca mucho mas su rol de atraer, conservar y motivar a los empleados para que cumplan las metas y objetivos de la empresa.

Hoy por hoy, el asignar importantes recursos al reconocimiento de auxilios de diversa índole (anteojos, nacimiento, matrimonio o muerte), altas primas extralegales que traspasan la frontera de la realidad económica, préstamos otorgados en condiciones con un sentido paternalista, pueden ser menos funcionales y más onerosos que si se modifican, por ejemplo, en apoyo a esquemas contributivos que incentiven el ahorro, como lo sería un plan pensional o fondos mutuos de inversión, en los cuales seguramente sea llamativo construir un excedente de la misma , o porque no pensar en planes de salud prepagada, que mantengan la orientación contributiva (además por el sentido de valor que conlleva), ofrezca un competitivo amparo y cobertura a sus beneficiarios (empleado y núcleo familiar directo) en una condición preferencial de grupo negociada con el mejor

⁴¹ Human Capital.



proveedor del mercado. Sería también importante un plan de recreación, que ligado a las vacaciones del empleado rescate su esencia, el descanso, aprovechando los convenios con las cajas de compensación o las alternativas que el sector del turismo ofrece. Otro de los beneficios importantes son los beneficios en educación, hoy en día las empresas invierten más en la educación de los hijos y familiares que en las de los mismos trabajadores, quienes en última instancia son los que permiten la supervivencia y crecimiento de la empresa y sin duda en los cargos gerenciales esto es una necesidad latente para competir dentro de un mercado cambiante donde se hace necesario actualizarse frecuentemente a la luz de las nuevas tecnologías y los continuos y constantes procesos de globalización.

Este nuevo reenfoco para la asignación de beneficios debe hacerse con base en un estudio sobre las preferencias de los empleados (segmentadas), este punto es muy importante porque en nuestro en el esquema tradicional las empresas establecían los mismos beneficios para la totalidad de los trabajadores y la realidad de hoy es que los trabajadores los atraen beneficios que estén acordes a sus necesidades, por ejemplo personas jóvenes que no tienen hijos para los cuales beneficios de educación de hijos no tienen ningún sentido, pero para los cuales es fundamental el desarrollo personal y profesional a través de estudios de postgrado u otros de mayor alcance que en últimos van a beneficiar los resultados de la compañía al tener personas mucho más preparadas, capacitadas y a la vez motivadas; otro ejemplo pueden ser las madres trabajadoras, para quienes un beneficio supremamente apreciado puede ser el de tener una guardería donde saben que sus hijos están seguros y les permite tener tranquilidad en el desempeño de su labor, así como beneficios de educación y salud que les permiten tener tranquilidad sobre el futuro de sus hijos.

Obviamente estos procesos de cambio deben hacerse revisando el valor percibido hoy y el costo real futuro para determinar el "rendimiento" de la nueva inversión y la viabilidad jurídica, particularmente frente a los contratos actuales contratos, suscritos directamente como pactos colectivos o a través de los representantes de

los empleados como convenciones de trabajo. La eficacia del financiamiento puede obtenerse del análisis de la estructura financiera actual del programa vigente para luego compararla con la opción propuesta, midiendo con parámetros actuariales su impacto en el tiempo.

Una vez estructurado el nuevo plan debe comunicarse, enviando un claro mensaje a la organización y reforzando la convicción de que los beneficios son parte del paquete total de la compensación. Una adecuada estrategia de comunicación mejorará el conocimiento del personal y su estimación hacia el mismo.

Finalmente, dentro del ciclo de reconversión de beneficios, la retroalimentación se hace fundamental y debe ser una tarea constante, bien sea utilizando canales informales como reuniones con los grupos o identificación de percepciones a través de los jefes, un medio formal de comunicación o cuestionarios que se distribuyan en intervalos periódicos. Este paso es el nexo que cierra la cadena de planeación del nuevo y más eficiente plan y permite hacer los ajustes necesarios para que cumpla su objetivo de atraer y retener a los mejores trabajadores disponibles en el mercado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La competencia por el talento humano es global, el trabajo se está desplazando a donde quiera que existan las destrezas requeridas para desempeñarlo al mejor precio y las grandes empresas perciben una escasez de talento ejecutivo y sienten la necesidad de concentrar gran parte de su atención en reclutar, desarrollar y conservar a los altos ejecutivos
- Definir la mezcla en la remuneración es una decisión fundamental de cualquier empresa, las empresas deben ofrecer una mezcla de retribuciones muy atractivas a las personas que aspiran vincular y conservar, la gente opta por permanecer o buscar organizaciones cuando le ofrece la mezcla de las cosas que valora.
- Uno de los principales retos de la compensación es alinear el pago con la creación de valor, especialmente en los niveles ejecutivos y atraer el capital humano adecuado y motivarlo para que desarrolle y se desempeñe de tal forma que contribuya a incrementar el valor para los accionistas. En este campo se ha incrementado también la presión de los accionistas por lograr que las inversiones en remuneración se vean recompensadas para obtener mayores rendimientos.
- En un escenario de nuevos tiempos, la compensación debe estar acompañada de una estrategia que integre factores como competitividad para atraer al mejor recurso, motivación para satisfacerlo, retenerlo e incrementar la productividad y flexibilidad para optimizar costos, incrementar el poder adquisitivo del empleado y asociar la inversión a un efectivo retorno, recompensar desempeños destacados, buscar equidad interna y externa, reducir rotación , fortalecer sentido de pertenencia y premiar el mejoramiento de las Competencias.

- El reto de los especialistas en compensación es buscar alternativas para reducir costos laborales. Los resultados muestran un énfasis en pagos especiales por desempeño a personas que tienen resultados destacados y algunas formas de reducir salarios muy comunes en nuestro tiempo como mayor productividad (trabajo durante mayor tiempo) y recortes en beneficios.
- Las actuales tendencias de compensación sugieren un cambio que defina las competencias necesarias para empleados y equipos de trabajo, creando modelos que permitan ajustarse rápidamente a medida que cambian las condiciones del entorno, las exigencias del cliente y las estrategias del negocio.
- Los altos ejecutivos suelen decir que el dinero no es el factor de motivación principal para ellos, pero son especialistas y muy duros negociadores de sus remuneraciones frente a sus juntas directivas, debido a son personas competitivas que operan con total orientación al logro y para ellos tener una alta remuneración y objetivos retantes es fundamental. Los ejecutivos deben ser bien pagados, sin embargo los incentivos equivocados son destructivos. Si no existe una inversión adecuada en este tipo de incentivos para incrementar el valor de la empresa, es posible que los ejecutivos tengan poco interés en mejorar la eficiencia y la rentabilidad. Sin embargo, si existe una inversión excesiva de su parte, podría presentarse la tentación de modificar o alterar los resultados para aumentar si los ingresos y el valor de las compañías.
- Existe una paradoja entre la práctica de basar gran parte de la compensación de los ejecutivos en medidas de desempeño de corto plazo, especialmente cuando éstas son principalmente medidas del desempeño financiero de corto plazo. En muchos casos los directores fijan los targets y toman decisiones que influyen el resultado sin necesariamente crear valor adicional.

- Las stock options deben utilizarse con cuidado. Tienen una capacidad limitada de motivar y retener ejecutivos a menos que el precio de las acciones esté subiendo. Los sistemas de pagos por acciones se están revaluando ya que en muchos casos el valor de las acciones no está relacionado con el desempeño de los individuos, sino más bien por resultados del mercado
- La tendencia es remunerar al trabajador en función de su contribución a la empresa ya sea individual o colectivamente, y los trabajadores están más concientes de esto lo cual hace que los sistemas de compensación actuales funcionen mejor.
- El vínculo existente entre el pago y el desempeño, en las empresas latinoamericanas es débil. El sueldo base es el medio más utilizado para remunerar a los ejecutivos de la región, después de los incentivos anuales, las prestaciones y por último los instrumentos de capital. Adicionalmente, aquellas empresas que incluyeron instrumentos de capital en sus paquetes de compensación para ejecutivos, lo hicieron apenas en los últimos tres a cinco años.
- El salario de un CEO en Latinoamérica es probable que un 59% sea fijo, comparado con los salarios en Estados Unidos donde sólo un 14 % es fijo. Las proporciones son similares con los ejecutivos de otros niveles tanto en América Latina como en Estados Unidos. El porcentaje del salario variable ha cambiado en los últimos años en América Latina. Los incentivos a largo plazo se convierten cada vez más en la forma de alinear los intereses de los accionistas y proveer una perspectiva de largo plazo en el equipo de la alta gerencia.
- El escenario de globalización plantea a las empresas la necesidad de comprender a nivel regional las decisiones en materia de compensaciones y

determinar los niveles apropiados de pagos para los ejecutivos que provienen de países con diferentes niveles y prácticas de remuneraciones es un reto para las empresas multinacionales.

- La inestabilidad de la región dificulta la posibilidad de proyectar objetivos de largo plazo, y por lo tanto el uso de los incentivos a corto plazo son los mas utilizados. El 60% de las empresas estudiadas tienen planes de incentivos a largo plazo, estos son administrados en su mayoría por el exterior.
- Cuando se compara el poder adquisitivo de los ejecutivos en Colombia, este se encuentra por debajo del resto de países de Latinoamérica, lo cual implica que en esquemas de globalización agresivos en la región y con las nuevas integraciones económicas, tenemos pocas posibilidades de mantener los mejores ejecutivos dentro de país y atraer grandes ejecutivos latinoamericanos (mucho mas acentuado por situación de seguridad del país), por el contrario estamos sujetos a seguir "exportando talentos" que en otros países son bastante apreciados por su capacidad de trabajo.
- Las empresas colombianas multinacionales, enfrentan una difícil situación, cuando deben mover a sus ejecutivos a otros países de la región, o traer ejecutivos extranjeros al país, pues estamos lejos de tener un mercado ejecutivo regional, con estándares que puedan ser aplicados en este tipo de movimientos; A esta situación, debe sumarse las compensaciones por calidad de vida que deben pagarse a los ejecutivos que son trasladados al país, que para el caso de un ejecutivo de Estados Unidos , representa un 22,5% mas.
- En Colombia, el 30% de las compañías del estudio utilizan alternativas como opciones y el 10% otro tipo de planes de incentivos a largo plazo. En Colombia solamente 50 empresas nacionales cotizan en la bolsa, el 30% de

las compañías que utilizan las opciones sobre acciones, corresponden a empresas multinacionales que tienen filiales en el país.

- En el caso colombiano, nuestra cultura ha llevado a las grandes empresas a tener sistemas de compensación bastante tradicionales y muy basados en una Compensación y unos beneficios fijos, sin embargo algunas empresas han venido tomando conciencia del tema y están buscando la forma de implantar programas de compensación variable, flexible y reconversión de beneficios.
- Se recomienda en las empresas colombianas, la implementación de sistemas de compensación variable y compensación flexible, que haga más competitivos, productivos y dinámicos el esquema de pago a los ejecutivos y permita establecer una relación entre el desempeño y el valor pagado al recurso humano de las organizaciones.
- La tendencia mundial en la parte de beneficios es establecer beneficios flexibles acordes a las necesidades de sus trabajadores, en Colombia se ha venido implementando este concepto a través de la Compensación Flexible buscando además beneficios tributarios para la empresa y el trabajador.
- Dentro de los temas claves a tener en cuenta en la implementación de sistemas de compensación variable en las empresas colombianas están :
 - El plan debe soportarse en objetivos claros y alcanzables
 - El modelo de transición debe ser diseñado a la medida de cada empresa
 - Invita a arriesgar con la real opción de ganar
 - Requiere apoyo de la alta gerencia.
 - Requiere un cambio de la Cultura Organizacional
 - Requiere ajustarse a parámetros legales y ética.
 - Indicadores de gestión, y resultados medibles de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa

- **Entendimiento claro de las metas**
- **La compensación flexible debe ajustarse a la estrategia empresarial, evaluarse el costo de la operación administrativa, comunicarse bien a todos los empleados, acoplarse a la filosofía de la empresa y estudiarse a fondo su ciclo de maduración y transformación. Debido a que la legislación que cobija a este sistema de compensación aún no se complementa en su totalidad, el otro sí que representa la legalidad del acuerdo planteado entre la empresa y el empleado es un factor clave en la implantación del sistema.**
- **El éxito de un sistema de compensación flexible depende de lo motivante que sea el portafolio de beneficios y por lo tanto, de la asesoría individual que se preste a cada empleado para los productos que contiene su portafolio, realmente representen una ganancia para su estilo de vida. Así mismo para una adecuada administración de compensación flexible es fundamental para la empresa encontrar una solución informática apropiada y la capacitación y entrenamiento necesarios para el Área de Recursos Humanos y todas las partes implicadas en los nuevos procesos.**

8. BIBLIOGRAFIA

E.L. Lawler. " Como Recompensar la Excelencia". Bogotá, Editorial Norma, 2001.P. 86.

Seminario Hay Group. 2004.

CST. Código Sustantivo del Trabajo.

Mercer Human Resources. www.mercer.com.

Seminario de Compensación. Human Capital .2004

Human Capital. www.humancapital.com

Hay Group. www.haygroup.com.

Mercer Human Resource Consulting. *Annual study of CEO compensation at large US firms.* (Estados Unidos Abril 10, 2006.)

Mercer Human Resources. *Investigación sobre Compensaciones Ejecutivas en América Latina.* 2004

Hay Group. *Top Executives 'RH Practices for Latin America. Comparing Executive Compensation Practices.* Sept. 2004.

Mercer Human Resource Consulting, *International Geographic Salary Differentials.* Junio 2005.

Mercer Human Resources. A.Mondelli,A.Manuitt , *9 Foro Anual de RH para América Latina y el Caribe.* 2004.

Mercer Human Resource Consulting, *Encuesta de Calidad de Vida de Latinoamérica.* Abril 2004.

Human Capital. *Resultados de la Encuesta Salarial de Human Capital sobre beneficios adicionales de las empresas en Colombia.* 2005-2006

Boyden de Colombia. *Estudio de Compensación y beneficios para empresas grandes y medianas.* Bogota. Mayo 2004

Hay Group. Bowers R. James, *Working paper: Por que esta pagando? Executive handbook compensation.* 2003.

Mercer Human Resources Consulting Group. Rick Payne. *Como obtener un mayor valor de la nomina*. 2005.

Human Capital. J.I Rosa. *Como lograr que la remuneración variable funcione*. 2001

J. Pfeffer , "La Ecuación Humana" (Ed Gestión 2000 - Aedipe, 1998)

Hay Group. *Short-Term Incentive Design Features*. The Executive Edition.2005. No. 3.

Hay Group. Executive Edition. diciembre 2000 volumen 5 numero 11.

Hay Group, Executive Compensation. *Revisiting stock options in the current environment*. 2002.

Hay Group, The Executive Edition.No.3. *Stock Option, Efficiency and perceived value*.2003