

Deloitte.

Transformación de los sistemas salariales

El nuevo enfoque: de seguidor a promotor de valor

Rewards revisited

From “me too” to value driver

Auditoría. Impuestos. Consultoría. Asesoría Financiera



Transformación de los sistemas salariales

De seguidor a promotor de valor

Rewards revisited

From “me too” to value driver

Índice



Recuperando el valor del dinero	5
Demasiados “Yo también”	9
Compensaciones transformadas	11
De regreso a lo básico	15
El mercado de compensaciones	17
El diálogo es de dos vías	19
Enfoque en la fuerza laboral crítica	23
Transformación de compensaciones	27
Información de contactos	30

Ha llegado la hora de pensar que la compensación es una inversión a ser administrada y no un costo a ser controlado.

The idea that rewards are an investment to be managed, rather than a cost to be controlled, is an idea whose time has come.

Recuperando el valor del dinero

Getting your money’s worth?

Los Programas de compensación — el salario, beneficios y demás rubros que el personal espera a cambio de su trabajo — tienen un enorme efecto en la disposición de los empleados para dedicar más esfuerzos a él. Sin embargo, muchas compañías aún los ven simplemente como un costo de hacer negocios. Saben que gastan mucho dinero en recompensas, pero la mayoría no logra vincular esos egresos con resultados específicos. Sin esa comprensión, resulta difícil considerar las compensaciones como algo más que un gran gasto.

Rewards programmes — the pay, benefits, and other items valued by employees in return for their work — have a tremendous effect upon employees’ willingness to expend extra effort. Yet many companies regard them simply as a cost of doing business. They know they spend a lot of money on rewards, but most have a difficult time linking those expenditures to specific results. And without that understanding, it’s difficult to see rewards as anything but a big expense.

La idea de que las compensaciones son una inversión a administrar, en lugar de un costo a controlar, acaba de arraigarse. Pero es una idea cuyo tiempo ha llegado. Hoy en día, las compañías enfrentan retos sin precedentes relacionados con el personal, incluyendo una falta latente de talentos – motivada por una mano de obra avejentada – que probablemente durará algunas décadas. Las compañías también enfrentan permanentes presiones para reducción de costos, incluyendo aquellos de las compensaciones. Hay varias razones por las que las compañías deben buscar formas de generar más valor con los programas de compensación. La reducción del costo de la administración de las compensaciones sencillamente no es suficiente.

Sin embargo, no es tan fácil como hacer un simple cálculo para medir el valor que los empleados dan a las compensaciones, el grado en que las compensaciones influyen en el compromiso de los empleados y el impacto del compromiso en la productividad y el desempeño. Además, resulta difícil cuantificar compensaciones como el equilibrio trabajo/vida y el desarrollo profesional. No obstante, todos estos elementos pueden tener un impacto importante; por ello, evitar su medición significa dejar de lado una valiosa oportunidad de ayudar a mejorar las utilidades de los accionistas.

Este estudio esboza un nuevo enfoque que las compañías pueden usar para mejorar sus programas de compensaciones al transformarlos, de un costo a ser controlado, a una inversión para su desarrollo y un mejor rendimiento.

The idea that rewards are an investment to be managed, rather than a cost to be controlled, is just starting to take root. But it's an idea whose time has come. Today's companies face unprecedented people challenges, including an impending talent shortage — driven by an ageing workforce— that is expected to last for decades. Companies also face continuing pressures to cut costs, including the cost of rewards. There are several reasons why companies should find ways to generate more value from rewards programmes. Reducing the cost of rewards administration simply isn't good enough.

However, it's not as easy as simply making a straight forward calculation to measure the value employees place on rewards, the extent to which rewards influence employee commitment, and the impact of commitment on productivity and performance. And rewards such as work/life balance and career development are also difficult to quantify. But, all of these items can have a significant impact on the bottom line, and avoiding measurement is to pass up a real opportunity to help improve shareholders' returns.

This book outlines a new approach companies can use to help improve their rewards programmes by transforming rewards from a cost to be controlled to an investment for growth and improved performance.



Pocos profesionales de RRHH cuentan con las herramientas necesarias para evaluar de manera efectiva la relación entre los programas de compensación y los resultados comerciales.

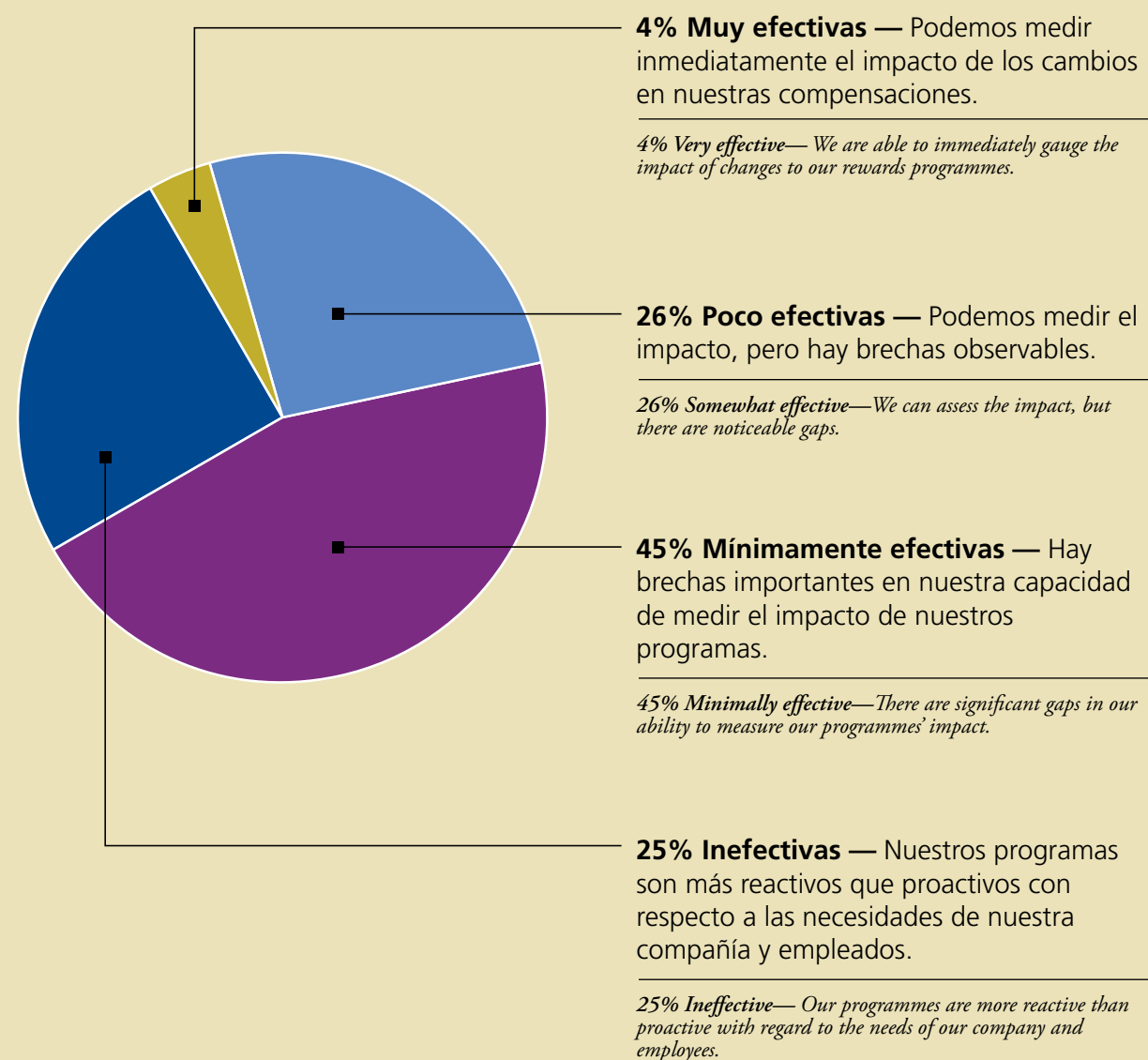
Many HR professionals don't have the tools they need to effectively assess the link between rewards programmes and business results.

Muchas empresas carecen de las herramientas para medir los resultados de sus programas salariales

Most companies surveyed lack the tools to assess rewards performance

Según una encuesta reciente conducida a profesionales en RRHH por Deloitte Consulting LLP (Deloitte Consulting), a la mayoría de encuestados le falta las herramientas necesarias para evaluar de manera efectiva la relación entre los programas de compensación y los resultados de sus negocios. De hecho, 60% de los entrevistados consideran que sus actuales herramientas y metodologías son “inefectivas” o “mínimamente efectivas”. Esto podría explicar la razón por la cual los líderes de negocios tienden a basar la evaluación de las compensaciones en los costos – lo cual, ciertamente, resulta más fácil de medir.

According to a recent survey of HR professionals conducted by Deloitte Consulting LLP (Deloitte Consulting), most respondents don't have the tools they need to effectively assess the link between rewards programmes and business results. In fact, 60 percent of respondents consider their current tools and methodologies “ineffective” or “minimally effective”. This may explain why business leaders tend to judge rewards based on cost — which is certainly easier to measure.



Fuente: “2006 Employee Rewards Survey: The Next Generation”, Copyright © 2006 Deloitte Development LLC.

Source: “2006 Employee Rewards Survey: The Next Generation”, Copyright © 2006 DeloitteDevelopment LLC.

Sin una profunda comprensión de cada compañía, generalmente resulta muy difícil crear programas de compensación que superen a los del resto.

Without deep, company-specific insight, it's usually very difficult to develop rewards programmes that go beyond what everyone else is doing.

Demasiados “Yo también”

Too much “me too”

Si el Retorno de la Inversión (ROI) de las compensaciones definitivamente no puede ser calculado, ¿cómo puede una compañía administrar sus inversiones en compensaciones de una manera más efectiva? La clave podría estar en comprender y controlar tres factores intermedios que relacionan las compensaciones con el valor del negocio: cómo los empleados perciben las compensaciones; cómo afecta tal percepción a su comportamiento; y, cómo afectan los cambios de comportamiento al rendimiento del negocio.

Este enfoque en el comportamiento es un cambio importante en el diseño tradicional de las compensaciones que, en gran medida, se basa en encuestas comparativas y otros datos externos

If the ROI on rewards can't be definitively calculated, how can a company manage its rewards investments more effectively? The key may be in understanding and controlling three intermediate factors that link rewards to business value: how employees perceive rewards, how this perception affects their behaviour, and how behavioural changes affect business performance.

This behaviour-driven approach is a significant departure from traditional rewards design, which relies largely on benchmarking surveys and other external data to determine rewards levels and types of rewards programmes. In a recent Deloitte Consulting survey, 89 percent of companies cited benchmarking as one of the three most important

para determinar los niveles de compensaciones y tipos de programas de compensación. En una encuesta reciente realizada por Deloitte Consulting, 89% de las compañías mencionaron a los estudios comparativos como uno de los tres principales enfoques para determinar los niveles de sueldos; y la mayoría establece los niveles de compensación como un porcentaje de estudios comparativos específicos en la industria.¹

Utilizar estudios comparativos externos para lograr la uniformidad con otras compañías puede ser reconfortante, pero no nos enseña a crear programas de compensación que se ajusten a nuestros objetivos estratégicos. Pagar sobre la media, ¿nos ayuda a contratar y mantener a los mejores talentos o solo incrementa nuestros costos? ¿Se adaptará la “principal práctica” de otra compañía a nuestra estrategia de negocios y resultará atractiva para nuestros empleados? Los datos de estudios comparativos externos simplemente no pueden responder a preguntas cruciales como estas. Y sin una profunda comprensión de cada compañía, generalmente resulta muy difícil elaborar programas de compensación que superen a los del resto.

approaches for setting pay levels, and most seek to set rewards levels as a percentile of defined industry benchmarks.¹

Using external benchmarks to help achieve parity with other companies might be reassuring, but it doesn't tell you how to create rewards programmes that align with your strategic goals. Does paying above the median help you hire and retain top talent, or does it just raise your costs? Will another company's "leading practice" fit your business strategy and appeal to your employees? External benchmark data simply can't answer critical questions like these. And without deep, company-specific insight, it's usually very difficult to develop rewards programmes that go beyond what everyone else is doing.



1. "2006 Employee Rewards Survey: The Next Generation", Deloitte Development LLC 2006.
"2006 Employee Rewards Survey: The Next Generation", Deloitte Development LLC 2006.

Las compensaciones no financieras, como opciones flexibles de trabajo, desarrollo profesional y ambiente laboral, pueden tener un enorme impacto en el compromiso y productividad de los empleados.

Non-financial rewards such as flexible work options, career development, and work environment can have a huge impact on employee commitment and productivity.

Compensaciones transformadas

Rewards transformed

Hemos descubierto que las compañías que buscan mejorar su ROI necesitan un amplio enfoque integral basado en tres factores claves:

1. Los objetivos estratégicos de la compañía
2. El talento requerido para lograr esos objetivos
3. Las compensaciones más efectivas para atraer, retener y comprometer a ese talento.

Comprender estos factores le ayudará a diseñar su programa de compensaciones a la medida de su estrategia exclusiva de negocios y de las

We have found that companies that want to improve their rewards ROI need a comprehensive, integrated approach based on three key factors:

1. *The company's strategic goals*
2. *The talent needed to achieve those goals*
3. *The most effective rewards to attract, retain, and engage that talent.*

Understanding these issues can help you tailor your rewards programmes to your unique business strategy and the unique needs of your workforce

necesidades exclusivas de su fuerza laboral — lo cual le ayudará también a encauzar sus inversiones a compensaciones que puedan generar más valor.

Para muchas compañías, este enfoque podría constituir una transformación radical de la forma en que actualmente diseñan y administran las compensaciones. Examina las necesidades específicas de talento y las preferencias de los empleados de una compañía, en lugar de estudios comparativos genéricos. También maneja compensaciones no financieras, como opciones flexibles de trabajo, desarrollo profesional y ambiente laboral— y no únicamente salarios, bonos y beneficios. A pesar de que estas compensaciones generalmente son más difíciles de cuantificar a nivel financiero, podrían tener un importante impacto en el compromiso y productividad de los empleados.

El proceso de compensaciones transformadas ayuda a fraguar la relación entre la estrategia de negocios, el comportamiento de los empleados y el desempeño empresarial, a la vez que permite a las compañías entender mejor e incrementar el retorno de sus inversiones en compensaciones.

—helping you focus your rewards investments where they can generate the most value.

For many companies, this approach might represent a radical transformation from the way rewards are currently designed and managed. It focuses on a company's specific talent needs and employee preferences, rather than generic benchmarks. It also addresses non-financial rewards, such as flexible work options, career development, and work environment — not just salary, bonuses, and benefits. Although these rewards are generally more difficult to quantify financially, they can have a significant impact on employee commitment and productivity.

The transformed rewards process helps solidify the links between business strategy, employee behaviour, and enterprise performance — helping companies better understand and improve the returns on their rewards investments.

Hoy en día, la compensación “total” incluye todo lo referente a la experiencia laboral que influye en el compromiso y contribución del empleado en el valor de un negocio.

Today, total rewards includes everything about the work experience that affects an employee's commitment and contribution to business value.

La clave de la transformación efectiva

La compensación “total”. No solo trata de compensaciones y beneficios. Hoy en día, el enfoque incluye todo lo referente a la experiencia laboral que influye en el compromiso y contribución del empleado en el valor de un negocio. Es la suma de factores tangibles, como la compensación y los beneficios, más los factores intangibles, entre los cuales están la educación continua, la flexibilidad, las oportunidades, la visión, los valores y más. Todo ello influye en la elección del empleado sobre dónde trabajar, con cuánto ahínco hacerlo y cuánto deberá comprometerse para ayudar a la compañía a lograr los resultados que esta busca.

Key to effective transformation

Put the “total” in total rewards. “Total rewards” is not only about compensation and benefits. Today, total rewards includes everything about the work experience that affects an employee's commitment and contribution to business value. It's the sum of the tangible factors, such as compensation and benefits, plus the intangible factors, including continuing education, flexibility, opportunities, vision, values, and more, that influence employees' choices about where to work, how hard to work, and how committed to be in helping the company achieve its desired results.

Características clave del nuevo enfoque
Key features of the new approach

El enfoque transformado diseña los programas de compensaciones a la medida de la compañía y es mucho más amplio que los métodos tradicionales.

The transformed approach tailors rewards programmes to the unique needs of the company and is far more comprehensive than traditional methods.

COMPENSACIONES TRADICIONALES	COMPENSACIONES TRANSFORMADAS
<i>Traditional Rewards</i>	<i>Transformed Rewards</i>
■ Basadas en estudios comparativos — enfocadas en lo que hacen otros <i>Benchmark-driven — focused on what others do</i>	■ Basadas en datos internos — enfocadas en lo que usted necesita <i>Internally driven — focused on what you need</i>
■ Definidas de manera limitada — compensación y beneficios <i>Narrowly defined — compensation and benefits</i>	■ Definidas de manera amplia, las “compensaciones totales” incluyen todo acerca de la experiencia laboral que afecta el compromiso del empleado y su contribución al valor del negocio <i>Broadly defined — “total rewards” includes everything about the work experience that affects an employee’s commitment and contribution to business value</i>
■ Paternalismo del empleador <i>Employer paternalism</i>	
■ Considerado como un costo con un ROI incierto <i>Viewed as a cost with uncertain ROI</i>	■ Colaboración empleador/empleado <i>Employer/employee collaboration</i>
	■ Tratado como una inversión con resultados conmensurables <i>Treated as an investment with measurable results</i>

Mientras mejor comprenda la necesidad de talentos que tiene su compañía, más fácil será alinear las compensaciones con los objetivos generales del negocio.

The more clearly you understand your company’s talent needs, the easier it will be to align rewards with overall business objectives.

De regreso a lo básico

Back to basics

Para transformar las compensaciones, deberá comenzar respondiendo a varias preguntas básicas acerca de sus actuales y futuras necesidades de talento. Piense en cómo se ve su compañía ahora y cómo quisiera que se vea mañana. Luego, imagine a quién necesitará para implementar sus estrategias y lograr sus objetivos empresariales.

- ¿Qué tipos de empleados necesitará atraer, retener y comprometer?
- ¿Qué destrezas son las más cruciales para la efectividad de su compañía?

Transforming rewards should start with answering several basic questions about your current and future talent needs. Think about what your company looks like today — and what you want it to look like tomorrow. Then consider who you will need to execute your strategies and achieve your corporate goals.

- *What kinds of employees will you need to attract, retain, and engage?*
- *What skills are most critical to the effectiveness of your company?*

- ¿Qué comportamientos deberán alentar o desalentar sus programas de compensaciones?
- ¿Hay segmentos de mano de obra que inevitablemente deberá contratar debido a cambios en el mercado?
- ¿Cuáles son las prioridades relativas a reducir los costos de compensación frente a incrementar el compromiso de los empleados?

Mientras mejor comprenda la necesidad de talentos que tiene su compañía, más fácil será alinear las compensaciones con los objetivos generales del negocio. Tener objetivos concretos para los programas de compensación también podría ayudar a su compañía a lograr el consenso sobre la forma más efectiva de medir esos objetivos: un paso importante para ayudar a despojar la imagen de las compensaciones centradas en el costo.

- *Which behaviours should your rewards programmes encourage or discourage?*
- *Are there workforce segments that will inevitably contract due to market changes?*
- *What are the relative priorities of reducing rewards costs versus increasing employee commitment?*

The more clearly you understand your company's talent needs, the easier it will be to align rewards with overall business objectives. Concrete objectives for rewards programmes can also help your company reach consensus on the most effective way to measure these objectives — an important step in helping rewards shed its cost-centre image.

La clave para una transformación efectiva

Ocúpese de su negocio. Su estrategia y requerimientos de talento son únicos. No se detenga tratando de imitar lo que otros hacen.

Key to effective transformation

Mind your own business. Your strategy and talent requirements are unique. Don't get hung up trying to match what others are doing.

Ya sea de manera abierta o no, los empleadores están constantemente negociando compensaciones con sus empleados.

Whether it happens openly, employers are constantly negotiating rewards with their employees.

El mercado de compensaciones

The rewards marketplace

Ya sea de manera abierta o no, los empleadores están constantemente negociando compensaciones con sus empleados. Esta continua negociación se asemeja a un mercado que sigue las reglas de la oferta y demanda. Los empleadores ofrecen compensaciones que, esperan, atraerán a sus empleados y producirán los comportamientos deseados; a su vez, los empleados harán uso de su tiempo y talento en la medida en que valoren las compensaciones que les están ofreciendo.

Una clave para lograr los resultados esperados en cualquier mercado, es comprender las preferencias de los clientes y ofrecer productos que satisfagan

Whether it happens openly, employers are constantly negotiating rewards with their employees. This ongoing negotiation is like a marketplace that follows the rules of supply and demand. Employers offer rewards they hope will appeal to their employees and elicit the right behaviours, and employees spend their time and talent to the extent they value the rewards being offered.

One key to achieving the desired results in any market is understanding customer preferences and offering products that satisfy the right needs at the right price. When designing products for the

las necesidades correctas al precio correcto. Al diseñar productos para el mercado externo, las compañías tienen para escoger una amplia gama de herramientas probadas, incluyendo encuestas, grupos focales e investigaciones de mercado. Estas mismas herramientas y técnicas pueden usarse también para diseñar programas de compensación dirigidos al mercado interno.

Por ejemplo, las encuestas detalladas y grupos focales con frecuencia pueden predecir la popularidad de un nuevo programa de compensación y proporcionar retroalimentación sobre cómo hacerlo más atractivo para que genere compensaciones que ayuden a motivar el comportamiento y desempeño deseados a un costo mínimo.

external marketplace, companies have a wide range of proven tools to draw from, including surveys, focus groups, and market research. These same tools and techniques can also be used to design rewards programmes for the internal marketplace.

For example, in-depth surveys and focus groups can often predict the popularity of a new rewards programme and provide feedback on how to make it more appealing, resulting in rewards that can help motivate the desired behaviour and performance at minimum cost.

La clave para una transformación efectiva

Formalice la elaboración de compensaciones. Toda compañía tiene un mercado en donde elaborar y negociar compensaciones pero, generalmente, es informal e ineficiente. Formalice el proceso de elaboración de programas de compensación aplicando las mismas técnicas que usted usa para diseñar cualquier otro producto.

Key to effective transformation

Formalise rewards development. Every company has a marketplace for developing and negotiating rewards, but it's usually informal and inefficient. Formalise the process for developing rewards programmes, applying the same techniques you use to design any other product.



En una encuesta reciente conducida por la *Society for Human Resource Management*, los profesionales de RRHH y los empleados estuvieron en total desacuerdo al clasificar los cinco principales factores de satisfacción laboral.

In a recent survey by the Society for Human Resource Management, HR professionals and employees were in total disagreement when ranking the top five factors for job satisfaction.

El diálogo es de dos vías
Dialogue is a two-way street

Las investigaciones de mercado pueden ser útiles en todas las fases del ciclo de vida de las compensaciones — no solo en su elaboración — y pueden ayudar a una compañía a adaptar sus programas de compensación en respuesta a los cambios en las preferencias de los empleados. Una buena investigación de mercado debe seguir un riguroso enfoque científico, con fuerte énfasis en el control de prejuicios y eliminación de suposiciones que pudieran sesgar los resultados.

A pesar de que la mayoría de compañías solicitan algún tipo de retroalimentación sobre los programas de compensación de parte de los empleados, lo hacen solo de manera esporádica — ya sea por medio de entrevistas a los empleados salientes

Market research can be useful in all phases of the rewards life cycle — not just development — and can help a company adjust its rewards programmes in response to changing employee preferences. Good market research follows a rigorous and scientific approach, with a strong emphasis on controlling bias and eliminating assumptions that could skew the results.

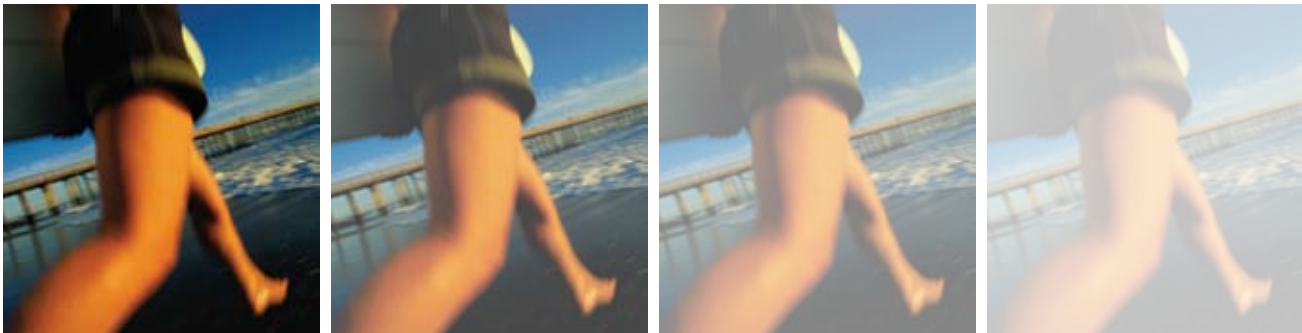
Although most companies solicit some form of employee feedback on rewards programmes, the majority do so only sporadically — either through exit interviews or infrequent surveys. And in some cases, employers don't come to the same conclusions as their employees. For example, in a recent survey by the Society for Human Resource

o encuestas ocasionales. En algunos casos, los empleadores no llegan a las mismas conclusiones que sus empleados. Por ejemplo, en una encuesta reciente conducida por la Society for Human Resource los profesionales de RRHH y los empleados estuvieron en total desacuerdo al clasificar los cinco principales factores de satisfacción laboral.²

Para ayudar a cerrar esta brecha, los empleadores deberán establecer lo que llamamos un “diálogo sobre compensaciones”— frecuentemente dirigiéndose a los empleados para obtener retroalimentación y datos sobre las compensaciones. Este diálogo continuo permite a las compañías informar oportunamente a sus empleados acerca de los cambios y ayuda a establecer expectativas. Más importante aún, destaca los cambios en las preferencias de los empleados cuando aún hay tiempo para actuar.

El diálogo sobre compensaciones puede ayudar a mantener el flujo de información por medio de encuestas periódicas y aprovechando los puntos de contacto existentes, como la inscripción, entrevistas de desempeño y averiguaciones sobre beneficios. Es un gran vuelco debido a que en la actualidad la mayoría de compañías solicita retroalimentación sobre compensaciones por medio de encuestas que realizan cada año.

El modelo de diálogo también se destaca por ser una comunicación de dos vías, a diferencia de las encuestas a empleados que, en esencia, son de una sola vía y no incluyen interacción. Este modelo puede ayudar a transmitirles a los empleados el hecho de que juegan un rol clave en las decisiones y programas de compensación.



2. “2005 Job Satisfaction Survey”, Society for Human Resource Management (SHRM), citado en Margaret M. Clark, “Employees, HR Differ on Satisfaction Factors”, HR Magazine, agosto de 2005.
“2005 Job Satisfaction Survey”, Society for Human Resource Management (SHRM), cited in Margaret M. Clark, “Employees, HR Differ on Satisfaction Factors”, HR Magazine, August 2005.

Management, HR professionals and employees were in total disagreement when ranking the top five factors for job satisfaction.²

To help close this gap, employers should establish what we call “Rewards Dialogue”— frequently reaching out to employees for feedback and input about rewards. This ongoing dialogue allows companies to inform employees of changes in a timely manner and helps set expectations. Even more important, it highlights changes in employee preferences when there’s still time to act.

A Rewards Dialogue can help maintain an ongoing flow of information through periodic surveys and by taking advantage of existing touch points, such as open enrolment, performance reviews, and benefits enquiries. That’s a big shift given that most companies currently solicit rewards feedback through surveys that are conducted annually.

The dialogue model also features two-way communication, unlike employee surveys that are inherently one-way and non-interactive. This can help convey to employees that they play a key role in shaping rewards decisions and programmes.

El modelo de diálogo también se destaca por ser una comunicación de dos vías, lo cual permite a los empleados saber que juegan un rol clave en las decisiones y programas sobre compensaciones.

The dialogue model features two-way communication, which lets employees know they play a key role in shaping rewards decisions and programmes.

Claves para una transformación efectiva

Acérquese a los empleados.
Comprenda sus puntos de vista y preferencias; involúcrelos en el diseño de compensaciones que tengan sentido. Haga más que imponer nuevos programas de compensación bajo la suposición de que serán atractivos y efectivos.

Key to effective transformation

Reach out to employees.
Understand their views and preferences, and involve them in designing rewards that make sense. Don’t just impose new rewards programmes under the assumption that they will be appealing and effective.

La retroalimentación sobre compensaciones no es ni frecuente ni uniforme.

Una encuesta reciente realizada por Deloitte Consulting demostró que la principal fuente de las compañías para recibir retroalimentación sobre programas de compensación de parte de los empleados, son las entrevistas a empleados salientes (49%) y encuestas que se conducen máximo una vez al año (56%). Cerca del 25% no recoge ninguna retroalimentación de los empleados acerca de las compensaciones.

Feedback on rewards is infrequent and inconsistent

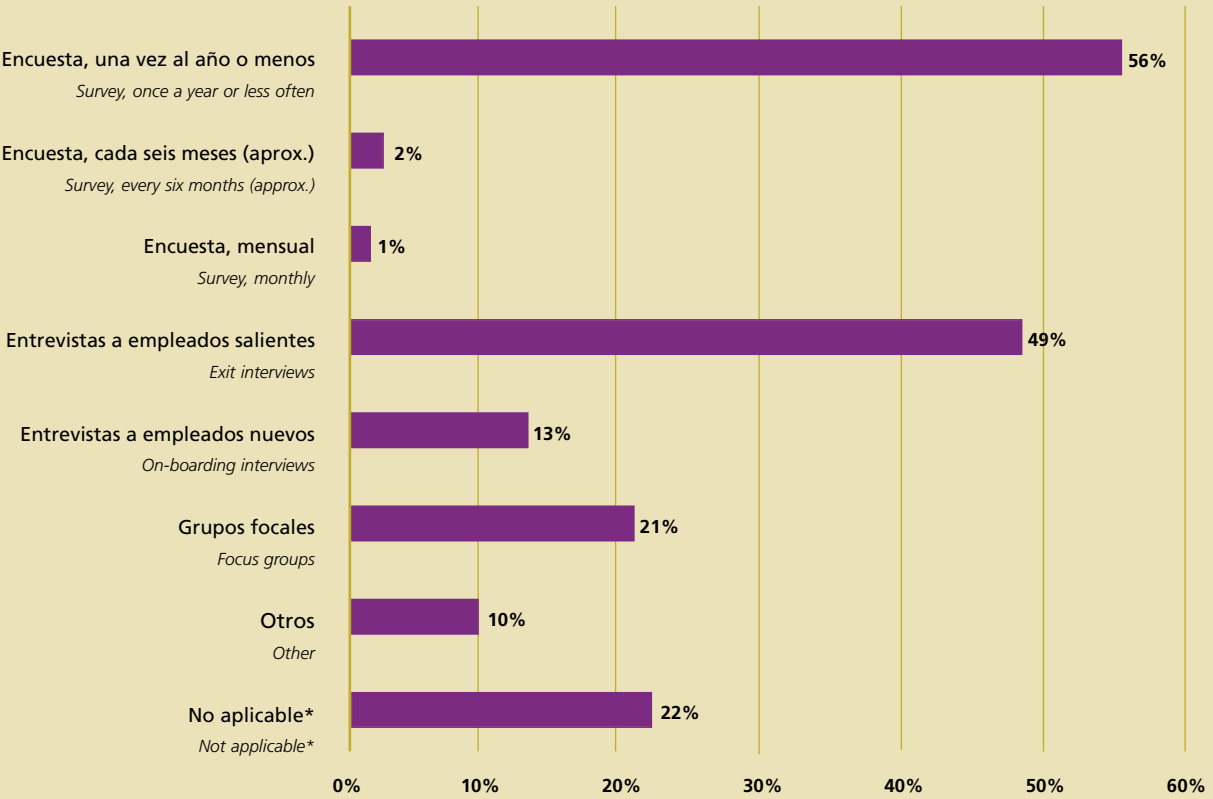
A recent Deloitte Consulting survey showed that companies receive employee feedback on rewards programmes primarily through exit interviews (49 percent) and surveys that are conducted no more than once a year (56 percent). Nearly a quarter don't gather any rewards feedback from employees.

La falta de recursos impide satisfacer a todos en todo momento. Por lo tanto, una de las mejores formas de optimizar el retorno de su inversión en compensaciones, es enfocar segmentos laborales cruciales.

Limited resources make it impossible to satisfy all the people all the time. Therefore, one of the best ways to maximise the return on your rewards investment is to target critical work force segments.

¿Qué procedimientos usa para recoger información sobre las opiniones y preferencias de sus empleados acerca de sus compensaciones?

Which procedures do you use to gather information from your employees on their views and preferences about their rewards?



* No recopilamos información sobre las opiniones y preferencias de nuestros empleados acerca de sus compensaciones. We do not gather information from our employees on their views and preferences about their rewards.

Fuente: “2006 Employee Rewards Survey: The Next Generation”, Copyright © 2006 DeloitteDevelopment LLC. Source: “2006 Employee Rewards Survey: The Next Generation”, Copyright © 2006 Deloitte Development LLC.

Enfoque en la fuerza laboral crítica

Focus on critical talent

En un mundo perfecto, sus programas de compensaciones comprometerían y motivarían a todos y a cada uno de sus empleados. Sin embargo, en el mundo real, la falta de recursos impide manejar efectivamente todas las expectativas de compensación o recompensa. Hemos descubierto que una de las formas más efectivas de manejar esta transacción – e incrementar el retorno de inversiones en compensaciones – es enfocarse en la fuerza laboral crítica. Es probable que estos grupos de empleados generen valor a su compañía y, por ende, sus opiniones deberán tener más peso cuando cumpla con las inevitables transacciones de cualquier programa de compensaciones.

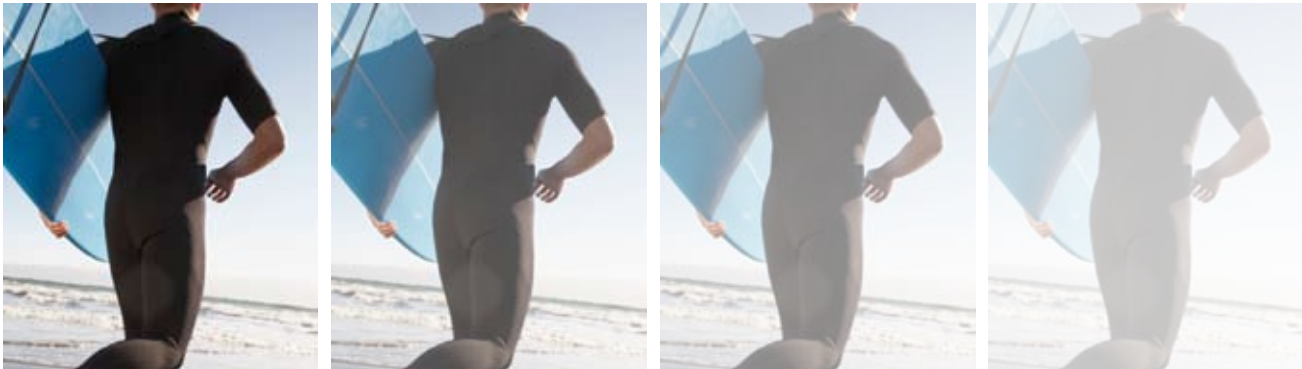
In a perfect world, your rewards programmes would fully engage and motivate every employee. But in the real world, limited resources can make it difficult to effectively address every total rewards or compensation expectation. We have found that one of the most effective ways to manage this trade-off — and increase the return on your rewards investment — is to target your critical workforce segments. These employee groups are the most likely to drive value for your company, and their opinions should therefore be given more weight when you make the inevitable trade-offs that go into any rewards programme.

Por supuesto, destacar a ciertos grupos de empleados como más críticos que otros, puede ser un tema delicado. Vale la pena recordar que “crítico” no es un juicio de valor amplio como “bueno” o “malo”. Simplemente se refiere al potencial impacto de un segmento sobre las ganancias. Un segmento laboral es crítico cuando su trabajo afecta directamente la generación de valor económico; cuando resulta difícil o costoso reemplazar a su personal; y cuando esos talentos tienen alta demanda dentro y fuera de la compañía. Sin embargo, todos estos factores pueden cambiar a medida que evolucionan la compañía y la economía, de manera que la etiqueta de “crítico” no deberá considerarse permanente.

También es importante saber que el énfasis en segmentos laborales críticos no deberá darse a expensas de otros empleados “no críticos” o “clave”. Los segmentos laborales cruciales no necesariamente reciben más compensación que otros. Simplemente tienen más influencia en el diseño estructural de los programas de compensaciones, beneficios e incentivos.

Of course, designating certain employee groups as more critical than others can be a touchy subject. It's worth remembering that "critical" is not a broad value judgement like "good" or "bad". It simply refers to a segment's potential impact on earnings. A workforce segment is critical when its work directly affects economic value creation, its people are difficult or expensive to replace, and its skills are in high demand inside and outside the company. However, all of these factors can change as the company and economy evolve, so the "critical" label should not be viewed as permanent.

It's also important to realise that an emphasis on critical workforce segments doesn't have to come at the expense of other "non-critical" or "core" employees. Critical workforce segments don't necessarily receive more rewards than others. They simply have more influence on the structural design of rewards programmes, benefits, and incentives.



Un segmento laboral es crítico cuando su trabajo afecta directamente la generación de valor económico; cuando resulta difícil o costoso reemplazar a su personal; y cuando esos talentos tienen alta demanda dentro y fuera de la compañía.

A workforce segment is critical when its work directly affects economic value creation, its people are difficult or expensive to replace, and its skills are in high demand inside and outside the company.

Cómo identificar un segmento laboral crítico?

How to identify a critical workforce segment

A pesar de que los segmentos laborales críticos varían según la industria y la compañía, generalmente, la determinación de un segmento crítico se basa en tres factores relacionados:

■ Impacto en la cadena de valor. Algunos cargos y roles tienen un impacto más directo en la generación de valor que otros. En un hospital, por ejemplo, los doctores y enfermeras pueden ser considerados cruciales porque brindan los cuidados clínicos que están directamente vinculados a la generación de valor. Lo mismo vale para los especialistas que dan seguimiento a

Although critical workforce segments vary by industry and company, three related factors generally determine whether a particular segment is critical:

■ *Impact on the value chain. Some jobs and roles have a more direct impact on value creation than others. At a hospital, for example, doctors and nurses may be considered critical because they provide clinical care that is directly linked to creating value. So, too, may the reimbursement specialists who pursue insurance companies and government agencies for payment.*

las compañías de seguro y agencias de gobierno para los pagos.

- Dificultad o gastos relacionados con reemplazo de personal. No importa cuán simple sea el empleo, las personas que lo hacen pueden ser críticas si fuese difícil/costoso reemplazarlas
- Necesidad inmediata de destrezas. Mientras más personal le falte a una compañía en determinada área, más críticos serán aquellos segmentos laborales en ese momento, simplemente porque no habrá suficientes personas para realizar el trabajo.

- *Difficulty or expense involved in replacing people. No matter how simple the job, the people who do it may be critical if they are difficult to find and/or expensive to replace.*
- *Immediate need for skills. The more understaffed a company is in a particular area, the more critical those employee segments are at that moment, simply because there aren't enough people to do the work.*

La transformación de los sistemas salariales lo puede guiar a diseñar programas que realmente comprometan y motiven a la gente más crítica para su organización.

Rewards transformation can guide you in designing rewards programmes that truly engage and motivate the people who are most critical to your company.

Transformación de las compensaciones

How to identify a critical workforce segment



La transformación de las compensaciones puede convertir a los programas de compensaciones de un costo en una inversión para el crecimiento y un mejor rendimiento. Puede ayudarlo a monitorear el flujo de valor de la inversión inicial, el impacto en los empleados, los resultados netos. También puede guiarlo en el diseño de programas de compensaciones que verdaderamente comprometan y motiven al personal más crucial de su compañía.

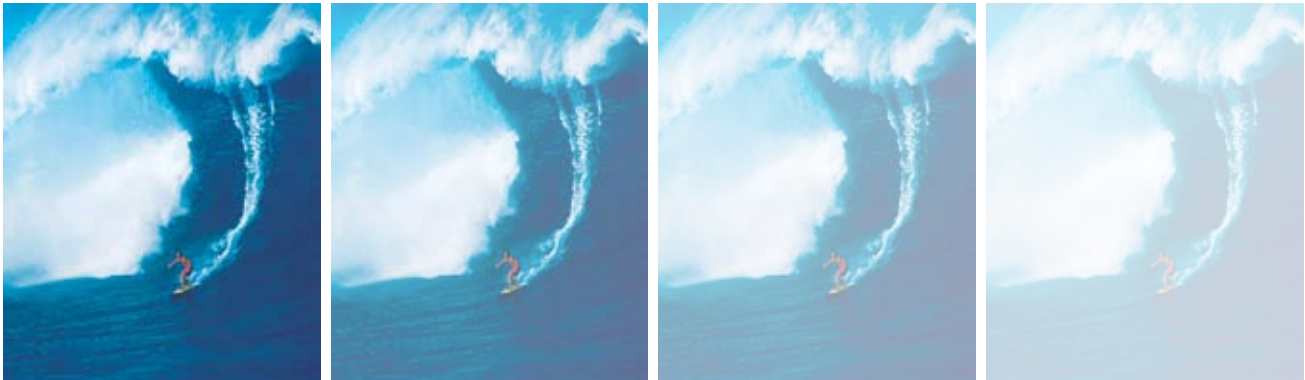
Rewards transformation can convert rewards programmes from a cost to an investment for growth and improved performance. It can help you trace the flow of value from initial investment, to employee impact, to bottom-line results. It can also guide you in designing rewards programmes that truly engage and motivate the people who are most critical to your company.

Nuestro enfoque expone el funcionamiento del mercado interno de compensaciones, lo cual le permite afinar sus programas para que calcen con la estrategia y mano de obra exclusivas de su compañía.

¿Poco convencional? Tal vez. ¿Efectivo? Ciertamente. Pero no se fíe de nuestra palabra. Ponga a prueba nuestro enfoque de transformación aplicándolo en pequeña escala, talvez en una sola unidad o departamento de su negocio. Hágalo paso a paso, gradualmente, y descubra cuáles son las verdaderas compensaciones que sus empleados anhelan. Estamos seguros de que usted considerará que los resultados merecieron el esfuerzo.

Our approach exposes the workings of the internal rewards marketplace, allowing you to fine-tune your programmes to fit your company's unique strategy and workforce.

Unconventional? Maybe. Effective? Absolutely. But don't just take our word for it. Put our transformational approach to the test by applying it on a small scale, perhaps with a single business unit or department. Take things step by step, gradually discovering what rewards your employees really want. We're confident you will find the results are worth the effort.



Acerca de Deloitte

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

“Deloitte” es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, riesgo empresarial, asesoría financiera e impuestos para clientes selectos. Estas firmas son miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza (“DTT”). Cada firma miembro brinda servicios en un área geográfica específica y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opere. DTT ayuda a coordinar las actividades de las firmas miembro, pero no brinda servicios por sí misma. DTT y las firmas miembro son entidades separadas legales e independientes, sin intervención alguna sobre las demás. DTT y cada una de las firmas miembro de DTT son las únicas responsables por sus propios actos u omisiones, y no por los de las demás. Cada firma miembro de DTT está estructurada de forma diferente, de acuerdo con las leyes, prácticas aduaneras y regulaciones nacionales, entre otros, y son libres de prestar los servicios profesionales en sus territorios a través de sus respectivas subsidiarias o entidades afiliadas. Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente.

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.