

---

# **EL ETERNO DESAFIO DE RETENER AL TALENTO/PERSONAL CLAVE: Como administrar una recompensa total atractiva**

## **Abril 2008**

## El desafío de la “administración de los talentos”

---

- Un reciente estudio global realizado por Towers Perrin (TP Track Research) sobre 250 ejecutivos muestra que entre los principales desafíos con los que se enfrentan se encuentra la “*administración de los talentos*”, con la implicancia de tener que identificarlos, desarrollarlos, retenerlos y comprometerlos.
- Esto ha llevado a que las empresas tengan un criterio para definir con claridad y precisión lo que significa “talentos” y “quiénes son” dentro de su organización.
- Generalmente los “talentos” representan el 10%/15% de la dotación total de la empresa y pueden ser:
  - ✓ Ejecutivos y gerentes
  - ✓ Mandos medios
  - ✓ Contribuidores individuales y especialistas técnicos
- Los criterios que las empresas contemplan al momento de su identificación son:
  - ✓ Prioritariamente: potencial, criticidad del puesto, desempeño
  - ✓ Complementariamente: conocimientos, experiencia, dificultad de reemplazo

## El desafío en nuestro contexto actual

---

Variables actuales que dificultan su atracción y retención:

- Oferta y demanda de recursos – “Pleno Empleo”
- Falta de recursos capacitados por inexistencia de educación técnica durante la década de los '90
- Desarrollo del área industrial con la aparición de nuevas empresas y crecimiento de las ya existentes
- Crecimiento del sector de Alta Tecnología con la aparición de nuevos “jugadores”, atraídos por los bajos costos y la existencia de recursos calificados
- El fenómeno del “Entrepreneur” y “Pymes”
- Localización de “Shared Services” de diferentes especialidades en todos los sectores económicos

## El desafío en nuestro contexto actual

---

Nueva Generación Y:

- Remuneración es sólo una parte de un todo integral
- Flexibilidad y autoempleo
- Diversidad: necesidad de diferentes respuesta para atraer y retener
- Necesidad de estar informada, de comprender decisiones
- Coexistencia de Generación X e Y en las organizaciones

## Talentos: qué los atrae, retiene y compromete

---

- Para colaborar con las empresas en el manejo de este desafío, Towers Perrin realizó una investigación entre 85.000 empleados en 16 países (Global Workforce Study) para entender cuáles son los factores que los atraen, retienen y comprometen.

# Talentos: qué los atrae, retiene y compromete

Factores que los “Atraen”	Factores que los “Retienen”	Factores que los “Comprometen”
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salario competitivo</li> <li>2. Balance trabajo/vida personal</li> <li>3. Tareas desafiantes</li> <li>4. Oportunidades de crecimiento</li> <li>5. Aumentos salariales ligados al desempeño individual</li> <li>6. Oportunidades de capacitación y desarrollo</li> <li>7. Beneficios competitivos</li> <li>8. Tecnología de avanzada (computadora, software, e-mail, intranet)</li> <li>9. Reputación de la organización como buen empleador</li> <li>10. Integridad financiera de la organización</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Que la organización retenga a los empleados con las habilidades necesarias para su éxito</b></li> <li>2. <b>Claridad en lo que la organización espera de mi y en lo que yo puedo esperar de la organización</b></li> <li>3. <b>Que mi jefe conozca lo que me motiva</b></li> <li>4. <b>Balance trabajo/vida personal</b></li> <li>5. <b>La reputación de la organización como buen empleador</b></li> <li>6. <b>Tener suficientes oportunidades de aprendizaje y poder desarrollar nuevas habilidades</b></li> <li>7. <b>Que el criterio con que se determinan los salarios sea equitativo</b></li> <li>8. <b>Sistemas de beneficios que satisfagan mis necesidades</b></li> <li>9. <b>Beneficios competitivos</b></li> <li>10. <b>Poder expresar mis puntos de vista abiertamente aún cuando sepa que no todos acuerdan</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener suficientes oportunidades de aprender y desarrollar nuevas habilidades</li> <li>2. Durante el último año han mejorado mis habilidades y capacidades como empleado</li> <li>3. La reputación de la organización como buen empleador</li> <li>4. Tener la oportunidad de opinar sobre cómo se hacen las cosas en el sector al que pertenezco</li> <li>5. Que la organización para la que trabajo se preocupe mucho sobre la satisfacción a clientes</li> <li>6. Que la alta gerencia se interese de manera sincera por el bienestar y la satisfacción de los empleados de la organización</li> <li>7. Tener el poder de decisión que necesito para hacer bien mi trabajo</li> <li>8. Que el criterio con que se determinan los salarios sea equitativo</li> <li>9. Conocer cuáles serán mis necesidades económicas y financieras una vez que me jubile</li> <li>10. Que la gente que trabaja conmigo funcione como un equipo</li> </ol>

## **Talentos: qué los atrae, retiene y compromete**

---

- Factores que cumplen con los 3 aspectos: atracción, retención y compromiso
- Salario competitivo
- Oportunidades de crecimiento, capacitación y desarrollo
- Reputación de la empresa como buen empleador

# El modelo del “Total Reward”

## Remuneración

- ⊗ Incluye: Salario básico, Pago variable, Premios y Acciones
- ⊗ Sirven para comunicar: qué es importante para el negocio, cómo los empleados pueden contribuir a los resultados agregando valor, y la recompensa disponible para alta performance
- ⊗ Incluye: Desarrollo de Carrera, Experiencias de Aprendizaje, Administración del Desempeño, Plan de Sucesión, Capacitación
- ⊗ Respuesta simultánea a:
  - Empleado: Necesidad de crecimiento
  - Empresa: Búsqueda de personal con nuevas habilidades

## Beneficios

- ⊗ Incluye: Medicina, Retiro/Jubilación, Seguro de vida, Vacaciones, Almuerzo, otros
- ⊗ Deberían estar diseñados de acuerdo con el perfil de la población de la empresa (Tendencia a beneficios flexibles)
- ⊗ Generalmente no se relacionan con el desempeño individual
- ⊗ Incluye: Cultura, Liderazgo, Alineamiento, Diversidad, Balance Trabajo/Vida Personal
- ⊗ Genera sentido de compromiso y aumenta la identificación con los valores de la empresa
- ⊗ Aspectos que hacen elegible a una empresa por sobre otra

## Aprendizaje y Desarrollo

## Entorno de Trabajo

# Los factores de retención dentro del modelo de “Total Reward”

## Remuneración

7-Que el criterio con que se determinan los salarios sea equitativo

## Beneficios

8-Sistemas de beneficios que satisfagan mis necesidades

9-Beneficios competitivos

6-Tener suficientes oportunidades de aprendizaje y poder desarrollar nuevas habilidades

1- Que la organización retenga a los empleados con las habilidades necesarias para su éxito

2- Claridad en lo que la organización espera de mí y en lo que yo puedo esperar de la organización

3- Que mi jefe conozca lo que me motiva

4- Balance trabajo/vida personal

5- La reputación de la organización como buen empleador

10- Poder expresar mis puntos de vista abiertamente aún cuando sepa que no todos acuerdan

## Aprendizaje y Desarrollo

# Administración de la Remuneración de los Talentos

---

- Las herramientas que las empresas habitualmente utilizan para asegurarse un criterio equitativo en la definición de su política de salarios y beneficios son:
  - ✓ Descripción de puestos
  - ✓ Evaluación de puestos = equidad interna
  - ✓ Encuestas de compensaciones = equidad externa
  - ✓ Estructura salarial
  - ✓ Política de posicionamiento respecto al mercado de comparación

# Administración de la Remuneración de los Talentos: Elementos diferenciadores

---

## ➤ Salario Base:

- ✓ Administración en el 75 percentil del mercado
- ✓ Ajustes salariales más agresivos (entre 12 y 15 puntos porcentuales por sobre el promedio)

## ➤ Incentivos de Corto Plazo

- ✓ Son elegibles a bonos targets mayores a los correspondientes por su nivel (entre un 5% y un 10%)
- ✓ Son elegibles a bonos de retención cuyo único objetivo de cumplimiento es la permanencia en la empresa.

El monto del bono es equivalente al incentivo de corto plazo al que es elegible la posición.

El plazo del programa es de 2 a 3 años, pagaderos en cuotas anuales.

# Administración de la Remuneración de los Talentos: Elementos diferenciadores

## ➤ Incentivos de Largo Plazo:

Detectamos en las empresas diferentes tendencias según los orígenes de sus capitales:

- ✓ En las **multinacionales** -donde los programas típicos están referidos a las opciones de compra de acciones o a acciones restringidas- los talentos pueden:
  - Recibir opciones o acciones cuando la posición no es elegible al programa, o
  - Ser acreedores a una mayor cantidad de opciones o acciones
- ✓ En las **nacionales**, los esquemas que han implementado son principalmente programas de apreciación de derechos a través de los cuales han buscado obtener alguno/s de los siguientes objetivos:
  - Lograr un crecimiento significativo del tamaño de la empresa, sosteniendo su rentabilidad, en algunos casos a efectos de salir a la bolsa
  - Alinear a los ejecutivos con los intereses de los accionistas
  - Generar y retener un equipo gerencial de alto rendimiento y con proyección en el tiempo

# Administración de la Remuneración de los Talentos: Elementos diferenciadores

---

## ➤ Beneficios:

Generalmente a este grupo de empleados se los hace elegibles (si no lo fueran) a los siguientes programas (en algunos casos también se mejoran ciertas características) :

- ✓ Planes de Pensiones
- ✓ Planes médicos
- ✓ Auto-compañía ó “car allowances”
- ✓ Préstamos personales

# Diseño de un Programa de incentivos de largo plazo: Análisis de un caso práctico

---

## Objetivos de la empresa:

- Alinear intereses entre los accionistas y los ejecutivos
- Lograr un fuerte impacto motivacional
- Inducir a un cambio en los comportamientos de los ejecutivos
- Elevar las “barreras de salida”

## Diseño de un programa de incentivos de largo plazo (ILP): Análisis de un caso práctico

- Para esta empresa se consideró más adecuado implementar un programa basado en derechos de apreciación en vez de un esquema basado en derechos de valor pleno, en base a los siguientes fundamentos:
- Se lograría el objetivo de alinear estrechamente los intereses de los accionistas y los de los ejecutivos, dado que estos últimos sólo ganan si también ganan aquéllos.
- El impacto motivacional sería alto, dado que se esperaba un importante incremento del valor de la empresa durante los próximos años.
- La efectividad como herramienta de retención de ejecutivos clave sería elevada, dado que la ganancia de cada año se va acumulando (vía incrementos en el valor creado) y, por tanto, existe un derecho en expectativa que crece con el tiempo.
- El perfil de los ejecutivos de la empresa (agresivo y con alto impacto en los resultados) se adapta perfectamente a un esquema cuya esencia es la estrecha correlación “riesgo/beneficio”.

# Diseño de un programa de incentivos de largo plazo (ILP): Análisis de un caso práctico

## Modelo de ILP

Stock Appreciation Rights (SAR) a 5 años

## Principales Características

- El ILP otorga anualmente derechos de apreciación futura en el valor de la empresa
- Los derechos potenciales se formalizan a través de Certificados de Apreciación (CA) (no acciones reales)
- Cada CA se relaciona con un porcentaje del valor total de la empresa
- El CA sólo se valoriza si el valor de la **empresa** se incrementa **en términos reales** con respecto al valor establecido al momento de otorgamiento del “grant”
- La propiedad de los CA sólo se adquiere ante el cumplimiento de ciertas condiciones (vesting) o ante la ocurrencia de ciertos eventos (e.g.: fallecimiento)
- Los CA vencen indefectiblemente a los 5 años de sus respectivas fechas de emisión

# Diseño de un programa de incentivos de largo plazo (ILP): Análisis de un caso práctico

## Modelo de ILP

Stock Appreciation Rights (SAR) a 5 años

## Principales Ventajas

- El SAR es un esquema ampliamente difundido a nivel internacional en empresas cerradas y valorado por inversores institucionales
- Los accionistas actuales no deben emitir nuevas acciones, ni ceder acciones propias, ni otorgar derechos políticos a los ejecutivos
- Los accionistas actuales no deben involucrarse personalmente otorgando garantías de recompra o exigiendo derechos preferenciales de recompra
- El “costo” del ILP es absorbido por la empresa y no por los accionistas (vía una dilución de sus tenencias accionarias)
- No se requieren autorizaciones de los organismos de control, ni trámites legales complejos
- Al no generar riesgo dilutorio, el ILP puede tener una periodicidad anual y mantenerse como componente habitual de la estructura de compensación total

# Diseño de un plan de pensiones: Análisis de un caso práctico

---

## Objetivos de la empresa:

- Retener y atraer al personal clave
- Contar con una herramienta que le permita manejar de la forma menos traumática posible las jubilaciones y retiro anticipados
- Fomentar el ahorro individual de largo plazo

# Diseño de un plan de pensiones: Análisis de un caso práctico

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA IMPLEMENTADO	ESPECIFICACION
Elegibilidad	Directores, Gerentes y otro personal considerado clave (bajo autorización del Comité Ejecutivo del Plan de Pensiones)
Tipo de Plan	Contribución Definida
Remuneración Computable (RC)	Salario bruto más remuneración variable
Contribuciones Normales	2% hasta \$ 7.650 mensuales + hasta 8% de la RC en exceso (a elección del participante) Empresa: "Matching" 1 a 1
Contribuciones por servicio pasado	Equivalentes a las contribuciones que debería haber efectuado la empresa desde el momento en que el empleado tuvo la categoría de elegible amortizadas hasta la edad de 60 años

# Diseño de un plan de pensiones: Análisis de un caso práctico

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA IMPLEMENTADO	ESPECIFICACION
"Vesting"	<p>Ciclos de 5 años con 20% por cada año de participación en el plan.</p> <p>La adquisición de derechos es automática en caso fallecimiento, invalidez total y permanente y al haber alcanzado la edad de 60 años</p>
Edad de Retiro	60 años para hombres y mujeres

# Diseño de un plan de pensiones: Análisis de un caso práctico

---

## Vehículo de Financiación

Se optó por utilizar un fideicomiso de administración como vehículo dado que:

- Permite establecer un patrimonio jurídicamente independiente del administrador, de la empresa y de los participantes del plan
- No cuenta con restricciones en relación con los activos en los cuales se puede invertir

# Diseño de un plan de pensiones: Análisis de un caso práctico

---

## Vehículo de Financiación

Aspectos Legales: El Fideicomiso se constituye según lo establecido en la Ley 24.441 e

intervendrán las siguientes partes:

- Fiduciante → La Empresa → cede la propiedad de ciertos bienes
- Fiduciario → Co. Asset Mgmt. → administra los bienes cedidos
- Beneficiarios → Empleados → luego de cumplidas ciertas condiciones reciben los beneficios

Los bienes entregados al fideicomiso constituyen un patrimonio de afectación específica, separado jurídicamente del fiduciante y del fiduciario y fuera del alcance de cualquier acreedor