



AconRH



*Especialistas en Gestión del Talento
Gestión del Cambio y Desarrollo Organizativo*

MODELOS RETRIBUTIVOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD : UNA VISIÓN GLOBAL

Mejorando el posicionamiento y la sostenibilidad a través de la gestión de las personas



AconRH

Consultores de Recursos Humanos Asociados

Índice

Las organizaciones se convierten en aquello que retribuyen

01. ¿Por qué es necesario tener un modelo retributivo?

02. ¿Dónde encaja el modelo retributivo en la gestión de RRHH?

03. ¿En qué consiste un modelo retributivo?

04. ¿Cuál es el proceso de definición del modelo?

05. ¿Qué hace falta para poder tenerlo?

Anexos



¿Por qué es necesario tener un modelo retributivo?

¿Cuántas veces habéis vivido situaciones como éstas?

Descontento por la percepción de injusticia en la retribución.



Dificultad en la atracción de talento clave para la empresa.



Pérdida de competitividad (control de costes laborales).



Sentimiento generalizado de que la empresa paga mal.



Desconcierto de la plantilla en cuanto a qué atenerse.



Procesos de revisión salarial problemáticos.



Tampoco se puede negar que bien gestionada **SÍ** es una herramienta poderosa para motivar





¿Por qué es necesario tener un modelo retributivo?

¿Qué me tiene que aportar?

Estructurar los niveles salariales con **criterios de homogeneidad**.



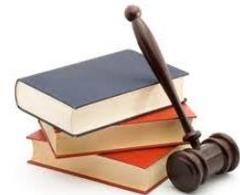
Sistematizar los procesos de revisión salarial facilitando así la gestión retributiva.



Facilitar el **posicionamiento** salarial de la empresa con respecto al **mercado**.



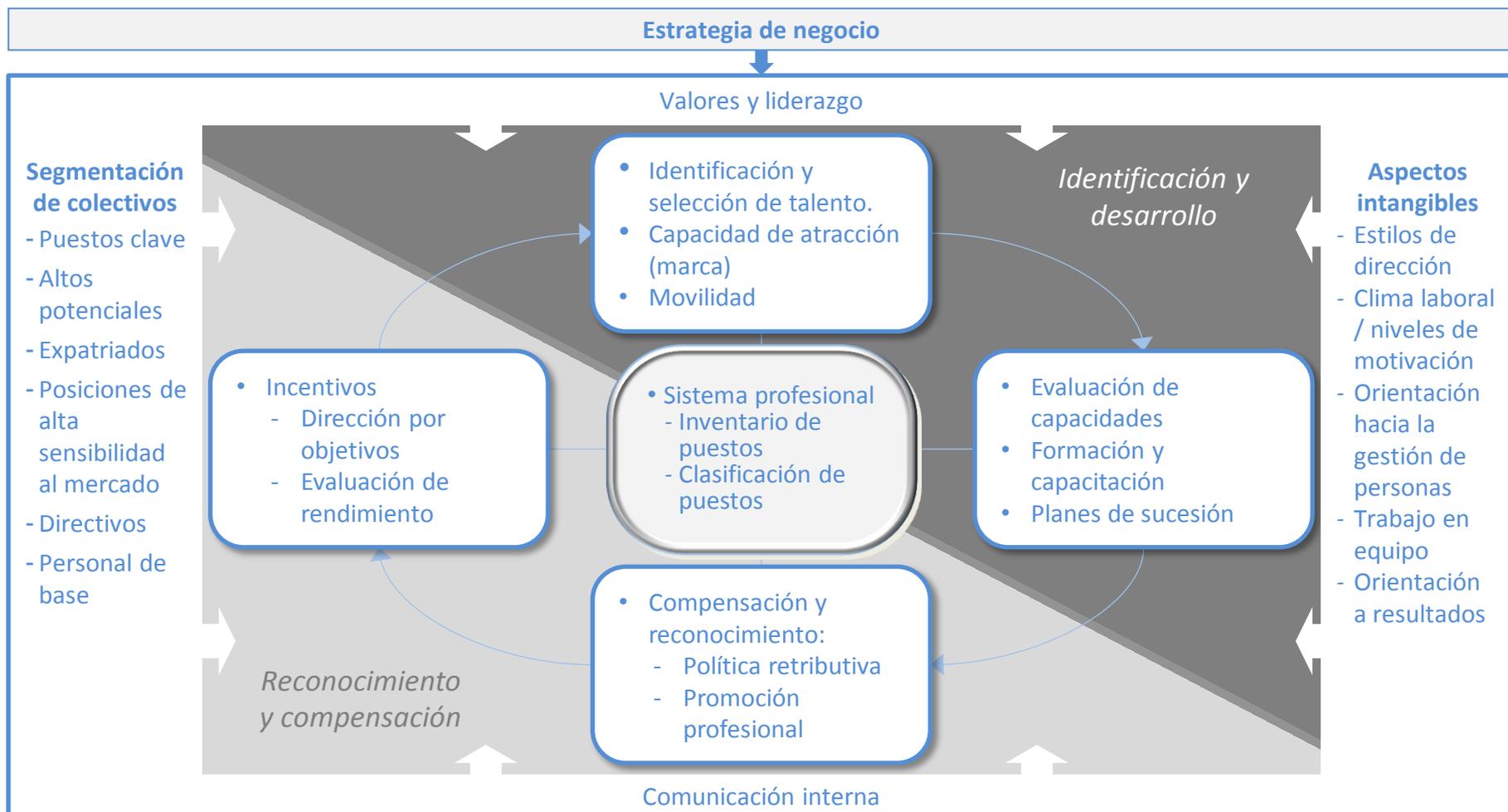
Regular otros procesos de RRHH: promoción profesional, nuevas contrataciones y otros.



Un **modelo de referencia** para otras unidades de negocio / geografías.



¿Dónde encaja el modelo retributivo en la gestión de RRHH?





¿En qué consiste un modelo retributivo?

1. Estrategia de retribución

- Salario fijo
- Salario variable (incentivos)
- Beneficios sociales ¿flexibles?
- Retribución a largo plazo / diferida

3. Procesos retributivos

- Gestión de la retribución fija
- Proceso de DPO (sistema de retribución variable)
- Otros sistemas de incentivos
- Gestión de beneficios sociales

2. Políticas

- Incrementos salariales
- Promoción profesional
- Personal de nuevo ingreso
- Otras (variable, beneficios, LTI, etc.)

¿Cuál es el proceso de definición del modelo?

Proceso de Definición del Modelo Retributivo *

**Sistema de
Clasificación**

**Estructura
Retributiva**

**Definición de la
política retributiva**

* Consulte cómo es el proceso de consultoría, en caso de necesitar ayuda





¿Qué hace falta para poder tenerlo?

Requisitos “hard”

- Modelo organizativo claro **(sistema de clasificación)***. 
- Procesos de gestión de la retribución eficaces. 
- Herramientas informáticas que faciliten la tarea.

Requisitos “soft”

- Liderazgo fuerte.
- Querer cambiar.
- Comunicación interna.
- Perseverancia.
- Rigor en la implantación.
- Apoyo de la dirección.

* Disponemos de método propio de valoración de puestos



Anexos

**Las organizaciones se convierten
en aquello que retribuyen**

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

PROCESOS DE GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN 5 PASOS

PROCESO DE CONSULTORÍA



SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

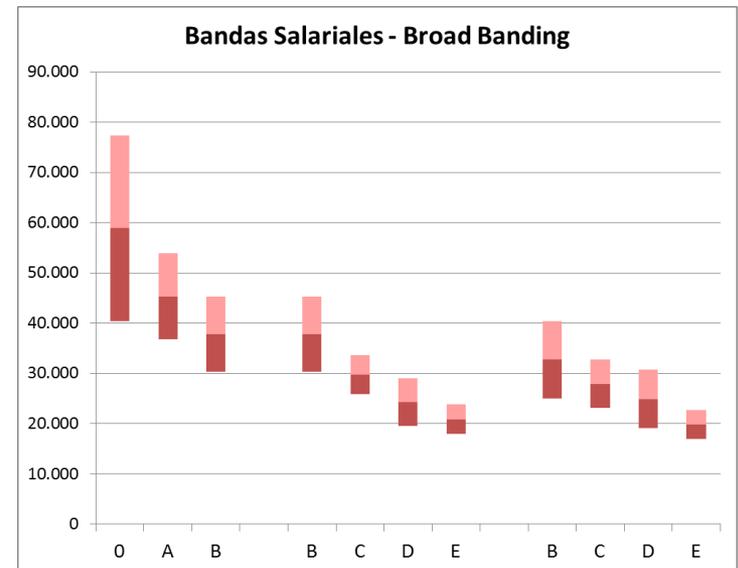
Concepto

Sistema utilizado para clasificar puestos en niveles profesionales (retributivos), agrupándolos en familias según su naturaleza. Se utiliza para ubicar a las personas en una estructura retributiva y determinar su posible carrera profesional en la compañía.

Sub-Nivel	Nivel	Puestos de Gestión	Puestos de Staff	Puestos de Planta
Dir	Dir	Puestos de Dirección o asimilados a la dirección. Suelen pertenecer o participar en el comité de Dirección		
A	A	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de empresa.		
B	B1	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de departamento o de dirección de equipos, y puestos técnicos superiores de alto perfil y con impacto en el negocio.		Mandos operativos de la planta en áreas tácticas que requieren alto nivel de especialización.
	B2			
C	C		Puestos técnicos medios de Staff con un alto nivel de seniority, autonomía y desarrollo de competencias	Jefes de equipo de secciones de la planta.
D	D1		Puestos técnicos medios de Staff (i.e. FP grado medio y superior).	Operarios con un alto grado de aprendizaje, autonomía y desarrollo competencial
	D2			
	D3			
	D4			
E	E1	Puestos administrativos (i.e. FP grado medio y básica).		Operarios de planta, conductores y resto del personal obrero.
	E2			
	E3			
	E4			



Bandas salariales





SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

Requisitos

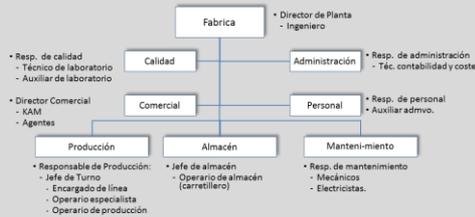
¿Tengo una visión clara de qué procesos componen la cadena de valor del negocio y cuales son los más críticos?



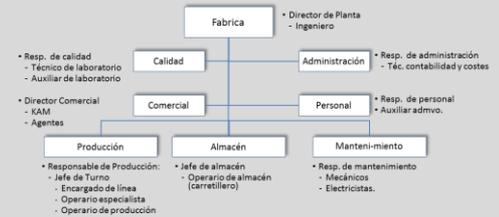
¿Tengo una visión clara de qué departamentos existen en la organización y de qué se ocupa cada uno?



¿Tengo una visión clara de qué puestos o roles existen en cada departamento?



¿Sé cuales son las principales responsabilidades a cada puesto?

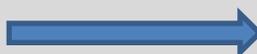




SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

Valoración de Puestos

Valoración de Puestos



Sistema de Clasificación



Departamento	Puesto	GRUPO PROFESIONAL	NVEL	Puntos Básicos	Puntuación
-	Director General	GESTION	DIR	26	822
DEPARTAMENTO 01	JEFE DE EQUIPO MAQUINAS	PLANTA	B2	13	404
DEPARTAMENTO 01	JEFE DE EQUIPO PROYECTOS	PLANTA	B2	13	404
DEPARTAMENTO 01	OPERARIO 01 1*	PLANTA	D2	6	251
DEPARTAMENTO 01	OPERARIO 01 2*	PLANTA	D3	7	236
DEPARTAMENTO 02	JEFE DE EQUIPO 02	PLANTA	C	10	334
DEPARTAMENTO 02	OPERARIO 02 1*	PLANTA	E2	4	121
DEPARTAMENTO 02	OPERARIO 02 2*	PLANTA	E3	3	94
DEPARTAMENTO P0	DIRECTOR INDUSTRIAL	GESTION	DIR	22	699
DEPARTAMENTO P1	RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN	GESTION	A	17	556
DEPARTAMENTO P1	RESPONSABLE DE LOGÍSTICA	GESTION	A	17	561
DEPARTAMENTO P1	ENCARGADO DE ALMACÉN	PLANTA	C	10	315
DEPARTAMENTO P1	CONDUCTOR	PLANTA	E1	5	167
DEPARTAMENTO P1	CARRETLERO	PLANTA	E2	4	137
DEPARTAMENTO P1	OPERARIO DE ALMACÉN	PLANTA	E3	3	100
DEPARTAMENTO P2	RESPONSABLE DE CALIDAD	GESTION	B2	15	484
DEPARTAMENTO P2	TÉCNICO DE CALIDAD	PLANTA	D3	7	214
DEPARTAMENTO P2	INSPECTOR DE CALIDAD	PLANTA	D4	6	199
DEPARTAMENTO P3	TÉCNICO DE COMPRAS	STAFF	D1	9	299
DEPARTAMENTO P3	ADMINISTRATIVO DE COMPRAS	STAFF	E1	5	154
DEPARTAMENTO P4	DELINEANTE SENIOR	STAFF	C	10	334
DEPARTAMENTO P4	DELINEANTE	STAFF	D2	6	259
DEPARTAMENTO P5	RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO	GESTION	B2	14	444
DEPARTAMENTO P5	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	PLANTA	D3	7	236
DEPARTAMENTO P5	OPERARIO DE LIMPIEZA	PLANTA	E4	2	78
DEPARTAMENTO P6	KEY ACCOUNT MANAGER	GESTION	B1	16	516
DEPARTAMENTO P6	ACCOUNT MANAGER	STAFF	B2	14	448
DEPARTAMENTO P6	TÉCNICO COMERCIAL	STAFF	C	12	383
DEPARTAMENTO S1	DIRECTORA FINANCIERA	GESTION	DIR	19	607
DEPARTAMENTO S1	TÉCNICO DE CONTABILIDAD SENIOR	STAFF	C	9	294
DEPARTAMENTO S1	TÉCNICO DE CONTABILIDAD JUNIOR	STAFF	D1	6	199
DEPARTAMENTO S2	TÉCNICO DE SISTEMAS	STAFF	D1	9	299

Sub-Nivel	Nivel	Puestos de Gestión	Puestos de Staff	Puestos de Planta
Dir	Dir	Puestos de Dirección o asimilados a la dirección. Suelen pertenecer o participar en el comité de Dirección		
A	A	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de empresa.		
B	B1	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de departamento o de dirección de equipos, y puestos técnicos superiores de alto perfil y con impacto en el negocio.	Puestos técnicos superiores de Staff con un alto nivel de seniority, autonomía y desarrollo de competencias. Supervisión de equipos.	Mandos operativos de la planta en áreas tácticas que requieren alto nivel de especialización.
	B2			
C	C		Puestos técnicos medios de Staff con un alto nivel de seniority, autonomía y desarrollo de competencias	Jefes de equipo de secciones de la planta.
D	D1		Puestos técnicos medios de Staff (i.e. FP grado medio y superior).	Operarios con un alto grado de aprendizaje, autonomía y desarrollo competencial
	D2			
	D3			
	D4			
E	E1	Puestos administrativos (i.e FP grado medio y básica).		Operarios de planta, conductores y resto del personal obrero.
	E2			
	E3			
	E4			

Sistema **AconRH** de evaluación y clasificación de Puestos



PROCESOS DE GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

Ejemplo de Calendario de Gestión Retributiva 2016

- Evaluaciones Individuales
- Presupuesto
- Propuesta de Incrementos
- Incrementos aprobados

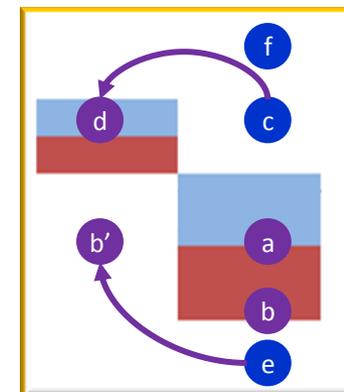


- Selección Beneficios Flex.
- Aplicación de Incrementos
- Evaluación de objetivos
- Liquidación de Incentivos

Matriz de incrementos salariales

POSICIONAMIENTO INDIVIDUAL EN BANDA ↓	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
	A Excelente	B Bueno	C Normal	D Bajo
> 100 por encima de la banda	Promoción	0%	0%	0%
Rango 80-100%	Promoción	2,0%	1,0%	0%
Rango 60-80	5,1%	3,1%	2,1%	0%
Rango 40-60	6,1%	4,1%	3,1%	0%
Rango 20-40	7,1%	5,1%	4,1%	0%
Rango 0-20	8,2%	6,2%	5,2%	0%
< 100 (por debajo de la banda)	9,2%	7,2%	6,2%	0%

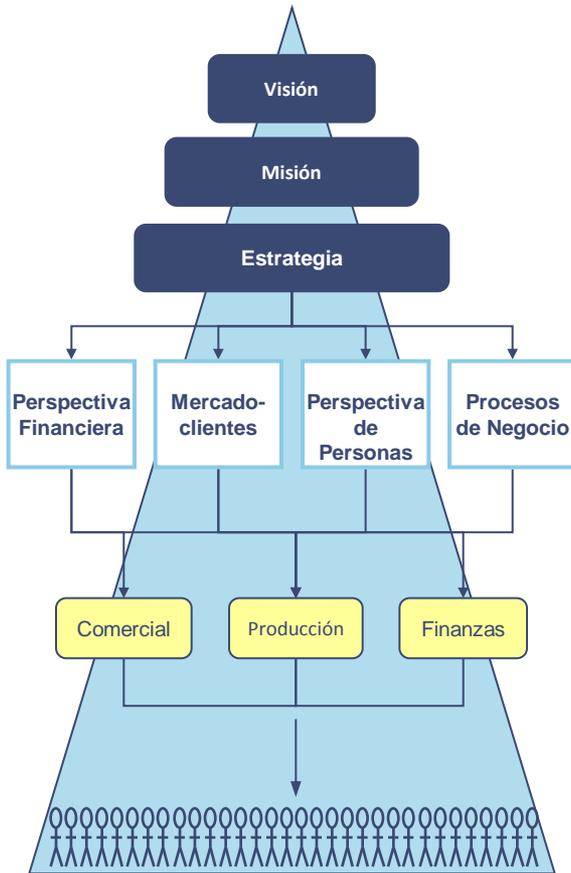
Criterios de promoción salarial





DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN 5 PASOS

Proceso de Fijación de Objetivos



a Definición de metas estratégicas (misión, visión y valores)

b Determinación de los indicadores / objetivos necesarios para la consecución de las metas estratégicas

c Clasificación de los objetivos en cuadrantes para su monitorización y control

CUADRO ESTRATÉGICO

Objetivo	Indicador	Objetivo Estratégico	Estrategia de negocio	Conjunción de recursos y acciones
Incrementar el volumen de ventas	Grado de satisfacción de clientes	Incrementar el volumen de ventas	Incrementar el volumen de ventas	Incrementar el volumen de ventas
Incrementar el margen de beneficio	Grado de satisfacción de clientes	Incrementar el margen de beneficio	Incrementar el margen de beneficio	Incrementar el margen de beneficio
Incrementar la rentabilidad	Grado de satisfacción de clientes	Incrementar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad

INDICADORES DE ÉXITO

- Presencia / conocimiento de marca en el mercado: impacto en prensa, presencia en foros, anuncios en prensa, etc.
- Fuente de ventas - privado - por target de clientes
- Fuente de ventas - público - por target de clientes
- Ratio de éxito en cliente prospectado
- Fuente de ventas de clientes actuales
- Número de oportunidades en marcha
- Conseguir de clasificaciones técnicas
- Construcción de certificaciones
- % de retención de clientes
- Grado de satisfacción de clientes
- Coste por adquisición de la empresa (incluir lista de gastos)
- Ratio de productividad personal de obra
- Alcance de perfiles a los diferentes clientes / negocios
- Nº acciones de comunicación interna y externa
- % de rotación del personal
- Horas de formación realizada
- Implementación y cumplimiento de sistema de evaluación de rendimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo	Indicadores	Objetivo	Indicadores
Incrementar el volumen de ventas	Grado de satisfacción de clientes	Incrementar el volumen de ventas	Grado de satisfacción de clientes
Incrementar el margen de beneficio	Grado de satisfacción de clientes	Incrementar el margen de beneficio	Grado de satisfacción de clientes
Incrementar la rentabilidad	Grado de satisfacción de clientes	Incrementar la rentabilidad	Grado de satisfacción de clientes

OBJETIVOS INDIVIDUALES

CUADRO DE MANDO POR DEPARTAMENTO

e Despliegue en cascada de los objetivos de departamento de cada cuadrante hacia las personas

d Despliegue en cascada de los objetivos corporativos de cada cuadrante hacia los departamentos / unidades de negocio

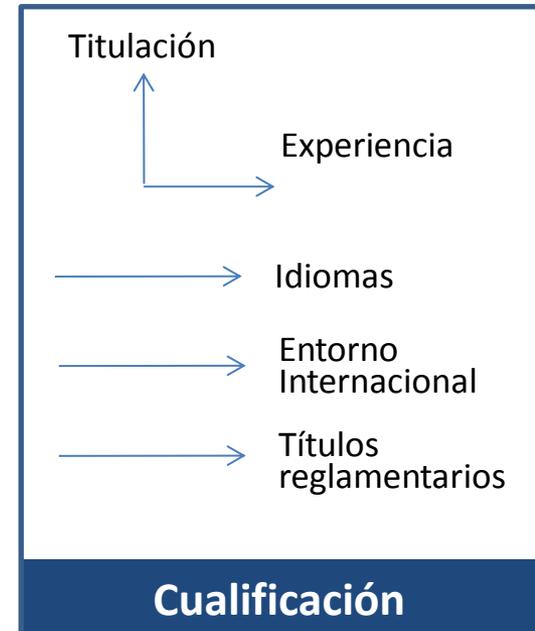
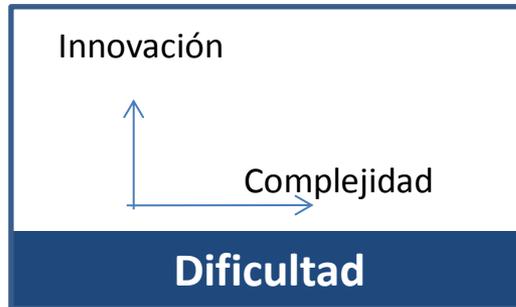
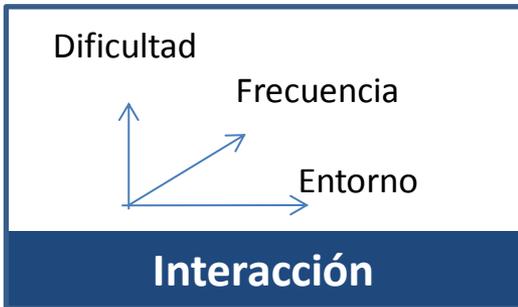
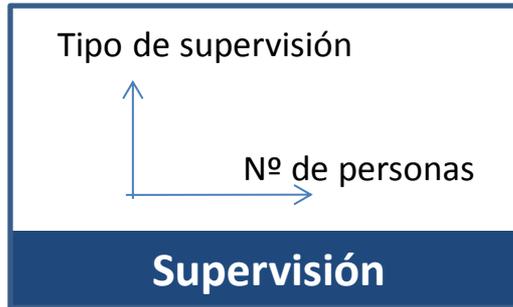
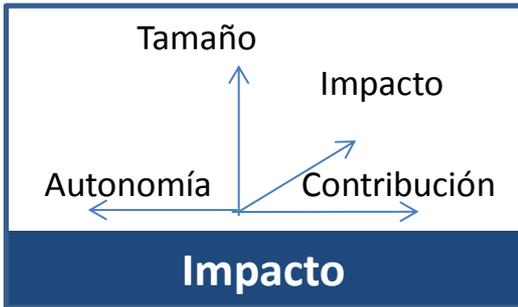


MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

1421 puntos

45 niveles de puestos o puntos básicos (del 2 al 46)

7 factores y 23 subfactores.



PROCESO DE CONSULTORÍA

Fases para definir el sistema profesional y la estructura retributiva

Clasificación de puestos

- Análisis de puestos (DPT).
- Valoración los puestos de trabajo y mapa de puestos.
- Diseño del Sistema de clasificación de puestos y validación del mismo.

Diagnóstico de Compensación

- Análisis de equidad interna.
- Análisis de competitividad externa.
- Prácticas actuales de retribución.

Diseño de la política retributiva

- Estrategia retributiva.
- Elementos de compensación.
- Establecimiento de bandas salariales.
- Establecimiento de criterios de gestión.

Existe la opción de que el cliente desarrolle internamente el proyecto. AconRH impartiría la formación en la metodología y supervisaría la ejecución técnica del proyecto

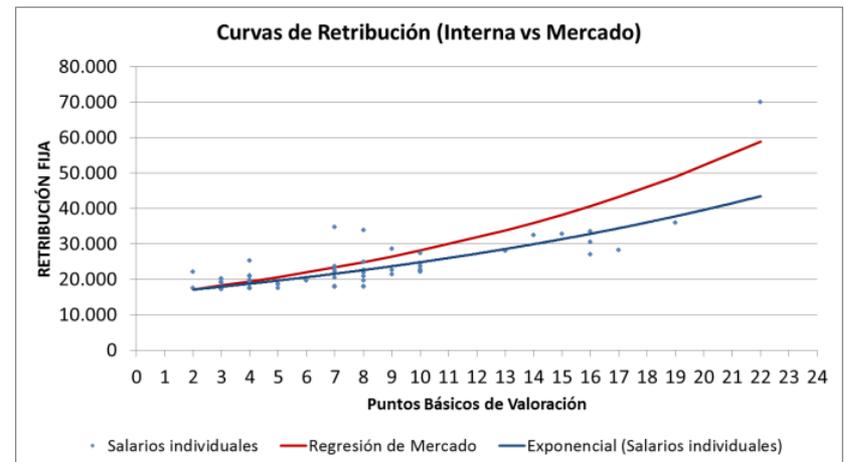
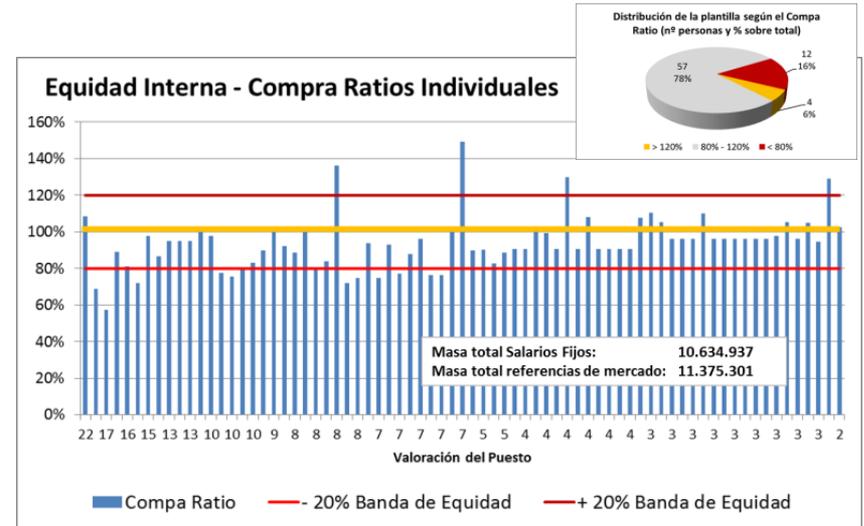
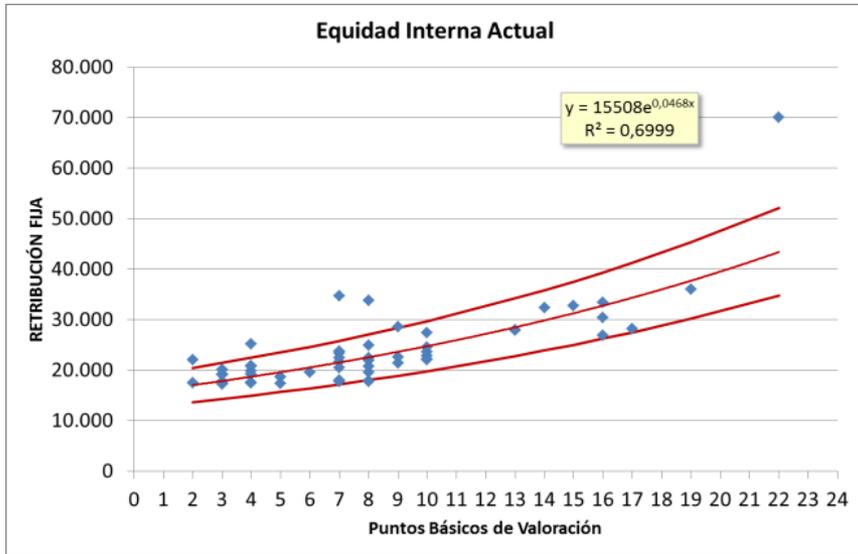


PROCESO DE CONSULTORÍA –Ejemplo de clasificación de puestos

Sub-Nivel		Puestos de Gestión		Puestos de Staff		Puestos de Planta	
Dir	Dir	Puestos de Dirección o asimilados a la dirección. Suelen pertenecer o participar en el comité de Dirección					
A	A	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de empresa.					
B	B1	Mandos de la empresa con responsabilidades de gestión a nivel de departamento o de dirección de equipos, y puestos técnicos superiores de alto perfil y con impacto en el negocio.	Puestos técnicos superiores de Staff con un alto nivel de seniority, autonomía y desarrollo de competencias . Supervisión de equipos.	Mandos operativos de la planta en áreas tácticas que requieren alto nivel de especialización.			
	B2						
C	C		Puestos técnicos medios de Staff con un alto nivel de seniority, autonomía y desarrollo de competencias	Jefes de equipo de secciones de la planta.			
D	D1		Puestos técnicos medios de Staff (i.e. FP grado medio y superior).		Operarios con un alto grado de aprendizaje, autonomía y desarrollo competencial		
	D2						
	D3						
	D4						
E	E1		Puestos administrativos (i.e FP grado medio y básica).		Operarios de planta, conductores y resto del personal obrero.		
	E2						
	E3						
	E4						



PROCESO DE CONSULTORÍA –Ejemplo de diagnóstico





PROCESO DE CONSULTORÍA –Ejemplo de estructura de compensación

Definición de la estructura retributiva por familias de puestos

- Salario fijo y complementos
- Salario variable e incentivos
- Beneficios sociales y retribución diferida

Control de la masa salarial

Bandas salariales

Criterios de promoción profesional

Grupo 3				COSTE ANUAL POR PERSONA				
	Min	Max	%Max Var	Seguro de Vida (coste Medio)	Seguro de Salud	Plan de Pensiones	Coche de Empresa	TOTAL
2	39.000	79.900	20%	224	360	3.000	-	3.584
3	25.800	41.500	15%	123	360	-	-	483
4	18.000	27.200	10%	81	360	-	-	441
5								

Grupo 2	Min	Max	%Max Var					
2	39.000	79.900	20%	224	360	3.000	-	3.584
3	25.800	41.500	15%	123	360	-	-	483
4								
5								

Grupo 1	Min	Max	%Max Var					
2	41.400	79.900	30%	229	360	3.000	7.200	10.789
3	20.000	43.900	20%	133	360	-	5.040	5.533
4	15.000	28.800	15%	85	360	-	-	445
5	9.600	20.000	10%	62	360	-	-	422

Esquema de beneficios y criterios de elegibilidad

Política de incrementos salariales

Matriz de incrementos salariales

IPC interanual a diciembre	3,2%			
Presupuesto ejercicio n+1	4,2%			
Matriz incrementos				
	A	B	C	D
Q5	4,2%	2,2%	1,2%	0%
Q4	5,2%	3,2%	2,2%	0%
Q3	6,2%	4,2%	3,2%	0%
Q2	7,2%	5,2%	4,2%	0%
Q1	8,2%	6,2%	5,2%	0%
Q0	9,2%	7,2%	6,2%	0%
	3,00%	1,00%	0%	0%

- Otras políticas a aplicar**
- Personal de nuevo ingreso
 - Movilidad funcional
 - Movilidad geográfica
 - Otras



AconRH



*Especialistas en Gestión del Talento
Gestión del Cambio y Desarrollo Organizativo*

Gracias por escuchar



“La gestión de las personas en las organizaciones es la única vía para asegurar la diferenciación y el crecimiento sostenido de las empresas”

Jack Welch

AconRH

Consultores de Recursos Humanos Asociados