



Tendencias en Compensación Ejecutiva LATAM 2021

El panorama salarial en los países de la región ha sido afectado de una manera profunda debido a la crisis del COVID-19.

Ajustes, nuevas prácticas, reestructuraciones y rediseño de los paquetes de beneficios complementarios, son algunas de las medidas tomadas por muchas empresas a lo largo de estos meses, como una forma de respuesta ante el momento actual y lo que aún puede estar por venir.

El décimo estudio anual de tendencias en capital humano realizado por Deloitte en el 2020, nos trae una referencia muy

importante de aproximadamente 9,000 participantes alrededor del mundo, de los cuales fueron casi 3,000 en Latinoamérica, el 65% indicó que ha rediseñado de alguna manera su sistema de compensación en los últimos tres años y además un 66% señaló que planea hacerlo en los tres años que vienen.

Esto significa que muchas empresas no terminan de alinear sus modelos de compensaciones a su estrategia

de negocio y están en constante perfeccionamiento buscando encontrar un sistema que se ajuste a su realidad.

A continuación, hacemos un recuento de nuestra perspectiva sobre los principales hallazgos y tendencias identificadas en los sistemas de compensación ejecutiva en la región. ➤



La proyección de recuperación de los ingresos de la plana ejecutiva, dependerá en gran medida de la evolución de los resultados de negocio.

Ajustes de los niveles de ingresos para cargos del C-Suite

La realidad para muchas empresas es que el 2020 fue un año de ajuste e incumplimiento de sus metas de negocio que habían sido fijadas previo al inicio del ejercicio económico. Esto ocasionó que los bonos que reciben los altos directivos hayan sido reducidos, eliminados o diferidos en su pago hasta contar con mejores condiciones de liquidez en la compañía. Se generó un impacto significativo en la compensación total de la plana directiva, tomando en cuenta que su ingreso variable generalmente representa alrededor del 30% de su ingreso total. Y con el agravante que los aumentos anuales en los salarios fijos de los Directivos no suelen ir más allá de la inflación que, en la mayoría de países de la región, con excepción de Venezuela y Argentina, están entre el 1 y 3% (incluso Ecuador registró inflación negativa al cierre del 2020)

Dependiendo de la complejidad de la situación, especialmente en los primeros meses de la pandemia, algunas empresas llegaron incluso a hacer ajustes temporales a las remuneraciones fijas de sus altos directivos. En ciertos países de la región se emitieron resoluciones de emergencia por parte de los gobiernos que permitían esta posibilidad. En otros casos no hubo la necesidad de acudir a la instancia legal, ya que, por mutuo acuerdo entre empresas y directivos, se estableció una reducción de los salarios por un tiempo determinado, para aliviar la situación económica de la compañía.

La proyección de recuperación de los ingresos de la plana ejecutiva, dependerá en gran medida de la evolución de los resultados de negocio. Pero es muy factible, que alcanzar los niveles de compensación del 2019 tome algunos años más y esta realidad debe estar muy clara para los líderes en las organizaciones.

Replanteamiento de los planes de beneficios adicionales

Las mejores prácticas en sistemas de

retribución le dan mucha importancia en la actualidad a los beneficios no monetarios. El peso que tienen frente a los monetarios puede estar alrededor del 10% dependiendo del programa de cada organización. El momento actual ha derivado en la revisión de estos beneficios, considerando por un lado la realidad económica de la empresa y por otro, las prioridades de los ejecutivos.

Es lógico pensar que los planes de cobertura médica, accidentes y vida han sido en muchos casos adaptados al momento actual. Buscando ampliación de este beneficio mediante renegociaciones con los proveedores y dependiendo de la realidad de cada empresa. En algunas compañías incluso se ha planteado una especie de "trade-off" de estos beneficios considerando que para algunos ejecutivos probablemente en este momento es más importante contar con un plan médico completo y no con un Company car, lo cual puede variar dependiendo de muchos factores: grupo generacional, preexistencias médicas, número de dependientes, etc Incorporar controles de COVID sin costo, dar mayor flexibilidad y posibilidad de teletrabajo proporcionando herramientas para que sea ejecutado apropiadamente, poner a disposición plataformas de las mejores universidades y escuelas de negocio para capacitación, han sido los principales beneficios que se han agregado a la realidad actual.

Reenfoque de la competitividad externa

Muchas empresas han venido manejando sus estudios salariales de mercado apuntando generalmente a parámetros como la mediana, percentil 75 o incluso el nivel máximo, buscando ser competitivas y atractivas. Esto ha tenido un reenfoque dadas las condiciones actuales. Algunas empresas ahora tratan de diferenciar cuáles son sus cargos y colaboradores críticos porque se han visto en la obligación de priorizar al no poder sostener un parámetro de comparación para todas sus posiciones como lo hacían anteriormente. En ese sentido, entran a evaluar criterios tales



como: trayectoria de su ejecutivo dentro de la organización, facilidad de sustitución ya sea por back-ups internos u oferta de mercado, nivel de especialización y potencial. Dependerá de la respuesta a estos indicadores, para determinar el nuevo nivel de comparación frente al mercado salarial que establecerán.

Optimización de la equidad interna

Otra iniciativa tomada es tratar de afinar las bandas salariales internas procurando que las mismas respondan a la contribución que cada persona en su respectiva posición aporta. Y ¿cómo han podido lograr esto las empresas? Han revisado dos de sus procesos internos: sus métodos de evaluación de desempeño y el sistema de valoración de cargos. Al replantear la evaluación de desempeño, están incorporando competencias que se han vuelto críticas en la actualidad: resiliencia, adaptabilidad al cambio, liderazgo orientado a proteger la cultura, desarrollar y dirigir a distancia, productividad en teletrabajo, entre otros. Y en cuanto a sus modelos de valoración de cargos, ha sido la oportunidad para validar el peso o importancia relativa que cada posición tiene frente a la coyuntura actual. Es así como cargos del área de tecnología (cloud, seguridad informática, etc.) o posiciones con fuerte componente de innovación, aporte en la transformación digital, experiencia

de servicio al cliente, analítica, han sido reposicionados y eso les permite también revisar los niveles salariales que poseen.

Desvinculaciones asistidas

En muchas organizaciones ha sido una medida inevitable. Ya sea por los resultados del negocio, la transición generacional que se aceleró por la crisis o alguna otra situación muy particular que haya vivido la empresa, se ha tenido que tomar la decisión de desvincular a altos ejecutivos que en su momento fueron claves. A pesar de las circunstancias, estas compañías hicieron el máximo esfuerzo por brindar asistencia a quienes debían retirarse. Les extendieron beneficios por un tiempo más (seguros, capacitación, etc.) contrataron a firmas especializadas en recolocación y soporte emocional, ofrecieron bonos voluntarios y procuraron que el momento se haya manejado con la mayor delicadeza.

Como hemos podido repasar, las organizaciones han estado muy activas intentando adaptarse a la coyuntura actual y

hacer que sus altos ejecutivos se involucren en este reto. La prioridad en una gran cantidad de casos, ha sido la de sostener la mayoría de puestos de trabajo posibles, lo que ha demandado esfuerzo y ajustes que empezaron desde el nivel más alto de la empresa. Obtener ese entendimiento y aceptación de parte de los ejecutivos, ha sido sin duda el mayor desafío enfrentado por las organizaciones en nuestra región.

Contáctenos:

Roberto Estrada

Socio

Consultoría
Marketplace Región Andina
Deloitte Spanish Latin America

Tel: +593 (4) 370 0135 ext. 1144

Cel: +593 (9) 99 614 382

Email: restrada@deloitte.com

www.deloitte.com/ve

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Lara Marambio & Asociados y Gómez Rutmann y Asociados, Despacho de Abogados, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.

© 2021 Lara Marambio & Asociados y Gómez Rutmann y Asociados, Despacho de Abogados, según el servicio que presta cada una.