



Zereon Associates

ADVISORY | DIGITAL | INVESTMENTS

ASPECTOS PRÁCTICOS DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN COMPAÑÍAS CON PRESENCIA MULTI-PAÍS

INTERNATIONAL HR MEETING
PRESENTACIÓN EN LÍNEA, FEB. 2022



MARIO CERON, MBA, GRP ®, CECP ®

Socio Director de Zereon Associates, consultora boutique global de “management” con sede en Suiza. 24+ años de experiencia en organizaciones internacionales, con amplia experiencia en Remuneraciones Generales, de Consejo y Directivas, RRHH y dirección general de empresa.



Representante regional para Suiza, Alemania y Austria de WorldatWork, instructor de certificaciones GRP ® y otros cursos de Remuneración para audiencias multinacionales (Roche, Zurich AG, Nestlé, Generali, Shell, eventos en EEUU, etc.). Director “of-counsel”, mentor de startups, y asesor de Compensación para Big-4 (CH, UK, ES y otros países).

Anteriormente ocupó cargos directivos globales y regionales hasta 35 países (EMEA, América y APAC) en RRHH, Compensación y Beneficios, Diseño Organizativo y Movilidad para Indra, SR Technics, Ball Corp, Ecolab, Altadis-Imperial Tobacco, Mercer y Arthur Andersen.

Con 2 EMBA's internacionales (ESADE-Babson y ESCP-Paris) y diplomas en Transformación Digital, Venture Capital y Agile (MIT centil 98 a nivel mundial, Berkeley, EXIN), Mario es Master y Licenciado en ADE (ICADE E-2), y orador frecuente, autor y miembro de diferentes asociaciones internacionales de EMBA, Recursos Humanos y Remuneración.



CONTENIDOS



- I. El contexto: fuerzas actuales que afectan a las empresas a nivel mundial
- II. Impacto general de dichas fuerzas y enfoques de las empresas
- III. Redefinir las recompensas ahora y para el futuro
 - El propio Proceso de Internacionalización
 - Tu Perspectiva Internacional sobre el Talento
- IV. Estrategia de Remuneración internacional
- V. Centralización frente a descentralización
- VI. Trabajo en Remoto: un cambio para quedarse
 - Algunos Datos Relevantes
 - Localización de las Remuneraciones
- VII. Referencia especial a herramientas, TI y análisis
- VIII. Caso práctico (ejemplo)

Se ruega citar a Zereon Associates como fuente al usar datos de esta presentación

I. EL CONTEXTO: FUERZAS ACTUALES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL (1)



La toma de decisiones de los presidentes de Estados Unidos, China y Rusia; el Brexit; desafíos geopolíticos

Evolución demográfica, Retiro "baby boomer", intereses Gen-X, Millennial y Gen-Z

Nuevos competidores y participantes en cualquier lugar, aplicaciones y plataformas que cambian industrias enteras



Gobierno Corporativo, accionistas y "stakeholders", "ESG" / Inversiones Socialmente Responsables, sostenibilidad

Activismo de inversores, accionistas / proxy, nuevos inversores, actuaciones Private Equity, M&As/JV/Alianzas

Tipos de interés bajos o negativos, amenazas de inflación, shocks en las cadenas de valor y suministro

Complejidad regulatoria en general (internacional, local, específica de la industria)



Tensiones globalización vs. localización, inmigración, aspectos interculturales y comunicación

Guerra por el talento en los mercados internacionales, especialmente para profesionales clave / STEM

Cuestionamiento de las formas clásicas de gestión del rendimiento / desempeño



Nuevos modelos organizativos y de liderazgo, estructuras más planas / más 'liquidas'

Cambios en todos los mercados laborales, nuevos valores sociales y formas de trabajar, equipos ágiles, igualdad salarial

Reestructuraciones/ reorganizaciones, preocupación por los costes laborales

Sofisticación fiscal y jurídica de la remuneración en todas las jurisdicciones

I. EL CONTEXTO: FUERZAS ACTUALES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL (2)



El mundo
Covid 19



IMPLICACIONES INMEDIATAS: rediseño de centro de trabajo y telecomunicaciones; organización, operación y liderazgo de los equipos virtuales; retorno escalado al trabajo / "trabajo desde casa" y en remoto; pago a personas en diferentes lugares; gestión de la resiliencia

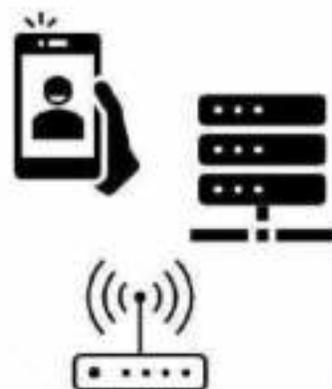
CLIENTES: compras generalizadas en línea; profundo cambio en las "cestas de la compra"; no eventos masivos (deporte, conciertos); viajes aún limitados

CADENAS DE SUMINISTRO: interrumpidas; abastecimiento local / "nearshoring"; descentralización de fábricas y logística; shocks en materias primas

A CORTO Y MEDIO PLAZO: la mayoría de las industrias se ven aún afectadas; en 2020 objetivos no logrados y Remuneraciones cambiadas o reducidas; recuperación asimétrica en 2021 (por industrias, países); planes de reconstrucción empresarial y planes de crecimiento de nuevo en 2022 pero con operativa diferente

+

El salto
tecnológico



DIGITALIZACIÓN / AUTOMATIZACIÓN DEL MUNDO EMPRESARIAL (y transformaciones relacionadas de trabajo y gestión de personas)

AI/ML/
DL/NLP

Cloud

Social
Media

Blockchain
/ DLT

IoT

5G

AR / VR

...



1010
1010

I. EL CONTEXTO: FUERZAS ACTUALES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL (3)



El futuro del trabajo está aquí - ¿estamos listos ??

- 43** % de las empresas reducirá la plantilla para 2025
- 34** % la ampliará
- 41** % aumentará el uso de contratistas especializados

- 97** Millones de puestos de trabajo se crearán en 2025
- 85** Millones de puestos de trabajo serán desplazados o desaparecerán

El futuro del trabajo online ya ha llegado para la mayoría de la fuerza de trabajo "de cuello blanco"

Se espera que el ritmo de adopción de la tecnología siga sin disminuir o incluso se acelere

La ventana de oportunidad para "reskill" y actualizar a los profesionales se ha vuelto más pequeña

800+ líderes de Recursos Humanos piensan que el crecimiento es un foco en 2021 y mas allá, pero la optimización de costes sigue contando - la excelencia operativa sigue siendo primordial !

¿Cómo recompensamos y reconocemos a nuestra gente en este escenario?

II. IMPACTO GENERAL DE DICHAS FUERZAS Y ENFOQUES DE LAS EMPRESAS (1)



Despegando / Volando

Industrias: Tecnología Avanzada y Ecosistemas Startup, Farma y Salud, Wealth Management, Online Entretenimiento y Compra Online, Ventas de Proximidad / Bienes básicos, Logística de Corto Alcance, Energías Renovables, Materias Primas/Industrias Extractivas y Agrícolas, Petróleo y Gas

Países: China, EE.UU., Oceanía



Manteniendo / Recuperando terreno

Industrias:

Servicios Financieros en general, Telecomunicaciones, Construcción, Alimentos y Bebidas, Comercio Minorista General y de Lujo, Banca Minorista

Países: APAC, Oriente Medio, África, Europa del Este



Profundamente afectado

Industrias:

Automoción, Fabricación, Entretenimiento en Vivo, Deportes, Viajes Personales, Hostelería, Retail Especializado, Logística de Largo Alcance, Servicios Profesionales

Países: Europa Occidental, Latam

Fuentes: condensado de "COVID-19 sector heatmaps" (Deloitte), "COVID-19 and the great reset: Briefing note #30, November 4, 2020 (McKinsey); "COVID-19: The industry impact of Coronavirus" (Accenture), y otros.

II. IMPACTO GENERAL DE DICHAS FUERZAS Y ENFOQUES DE LAS EMPRESAS (2)



Los enfoques dependen del estado de la empresa / industria:



Despegando / Volando



Manteniendo / Recuperando terreno



Profundamente afectado

Un poco de todo aquí: el enfoque concreto depende de la perspectiva específica de los Altos Directivos de la empresa / "creencia" en la transformación digital y el futuro del trabajo

Enfoque 3

Preparándose de verdad para el futuro del trabajo

- ❖ Nuevo enfoque de Recompensa Total para atraer, retener e involucrar a la Fuerza Laboral Futura; crear una Propuesta de Valor integral y sistemática; Data Analytics.
- ❖ Crear una Estrategia de Recompensa nueva entre países / divisiones / departamentos / colectivos - e Implantarla eficazmente; nuevas herramientas y recursos para administrar Reward.
- ❖ Optimizar selectivamente las operaciones y costes laborales.
- ❖ Claves: **Transformación Digital; Innovación Abierta y Trabajo Ágil; D+I; Objetivos ESG y Gobierno Corporativo; Igualdad salarial.**

Enfoque 2

Enfoque 1 + mejoras organizativas

- ❖ Reinvertir parte del ahorro de costes laborales en el "reskilling" interno + adquisición selectiva de talento externo y M&A, en especial perfiles Tech y STEM.
- ❖ Premiar procesos más flexibles, equipos, departamentos, iniciativas de emprendimiento interno y alianzas externas.
- ❖ Mejorar ciertos aspectos de Reward en países / divisiones: clasificación de puestos / roles, benchmarkings, ciertas personas / equipos hacia arriba o hacia abajo - salarios, ILPs, beneficios, paquetes de expatriados.

Enfoque 1

* Simplemente reducir costes

- ❖ Reducir los elementos de la Remuneración y gastos de personal, tal vez ofreciendo ciertos premios muy especiales a personas clave para la Tesorería y la continuidad de las operaciones.
- ❖ Recalcular las cifras de costes laborales con Finanzas y preparar las reestructuraciones.
- ❖ Rediseñar las divisiones / organigramas / departamentos.
- ❖ Apoyar la implantación - ERTes y EREs, salidas, spin-off / cierre de instalaciones, gestión de cambios y negociaciones.

Fuente: auto-elaboración, basada en datos reales de trabajo del cliente y testimonios en varios países.

III. REDEFINIR LAS RECOMPENSAS AHORA Y PARA EL FUTURO - EL PROPIO PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN



Algunas preguntas fundamentales...

¿Cómo va a ser nuestra empresa organizativa, local y en su conjunto?

Nacional / local

Multidoméstica / multilocal

Internacional / Multinacional

Verdaderamente global

Un solo país

Varios países que operan de forma muy independiente

Varios o muchos países de una o dos regiones mundiales, pero un país o región es claramente el líder

Muchos países de todas las regiones del mundo, casi todos con operaciones muy grandes



Morgan Stanley



(* Empresas mencionadas como meros ejemplos y sólo con fines ilustrativos. Realidad actual o por países / áreas puede ser diferente)

¿Cómo queremos crecer específicamente en cada país?

¿Entramos con 1 o con 1000 ?? - ¿Con qué tipo de empleados?? - ¿Tenemos una estructura de recursos humanos para apoyarlos??

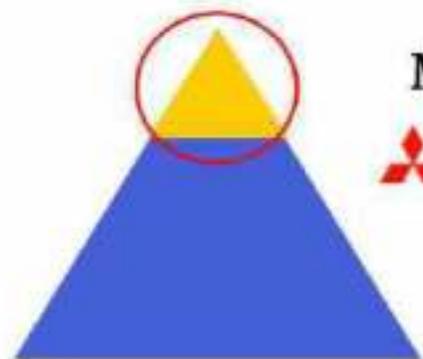
Asignados temporales, licencia o franquicia, pequeña oficina local de representación, "acqui-hires", operaciones y/o estructura comercial completas, compra de activos, inversiones directas, JVs, Alianzas, M&As, etc.

La respuesta a esas preguntas y al modelo de internacionalización elegido obviamente tiene implicaciones sobre cómo producimos y/o vendemos nuestros productos/servicios en las regiones y países, cómo gestionamos a nuestra gente y cómo los pagamos.

III. REDEFINIR LAS RECOMPENSAS AHORA Y PARA EL FUTURO - TU PERSPECTIVA INTERNACIONAL SOBRE EL TALENTO



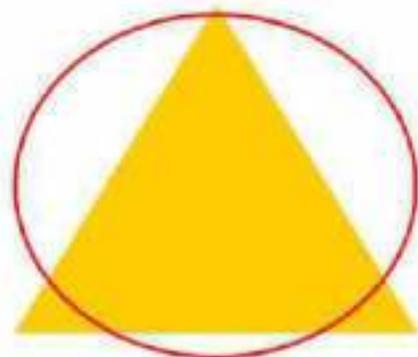
Zereon Associates
ADVISORY | DIGITAL | INVESTMENTS



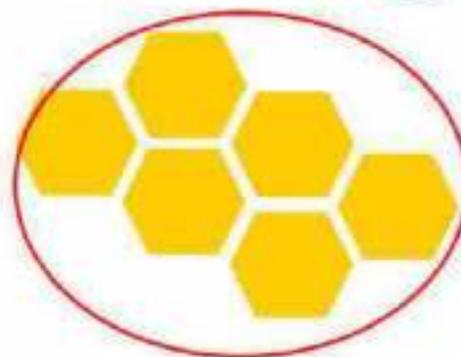
MODELO 1
 **mitsubishi**



MODELO 2



MODELO 3
P&G



MODELO 4 (the future ?)



(* Empresas mencionadas como meros ejemplos y sólo con fines ilustrativos. Realidad actual o por países / áreas puede ser diferente)

Nuestra perspectiva sobre dónde está el Talento (o creemos que realmente debería estar) dentro de la organización, tiene un impacto crítico en cómo estructuraremos recompensas, y conservaremos, atraeremos, involucraremos y motivaremos a dicho Talento internacionalmente



IV. ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN INTERNACIONAL (1)

La mejora comienza con una Estrategia Internacional de Remuneración, que puede definirse como...

CÓMO VAMOS A:

- Identificar nuestros colectivos actuales y futuros en todo el mundo, Y
- Evaluar y clasificar las 1) responsabilidades de esos colectivos y 2) su rendimiento esperado, Y
- Elegir y analizar los mercados de remuneración relevantes para esos colectivos, Y
- Configurar, posicionar, implantar y gestionar los elementos del Paquete de Remuneración de cada colectivo frente a esos mercados e internamente...

Con

- Un conjunto de Directrices Estratégicas / Principios,
- Una Segmentación Estratégica, Y
- Una Configuración Estratégica de los Paquetes Retributivos

Para

Evidenciar cómo las Recompensas contribuyen a la consecución de los objetivos internacionales financieros, de negocio y de gestión del talento,

+

Obtener una propuesta de valor potente y eficiente para empleados y directivos en nuestras divisiones, países y mercados de interés

* Subyacente: el grado de centralización vs. descentralización requerido



- ✓ A todo el mundo le gusta el dinero... pero de diferentes maneras.
- ✓ Consideremos también que dentro de los países, también hay diferencias e incluso rivalidades (provincias, acentos, costumbres, clima, etnias, clases sociales).
- ✓ Al mismo tiempo, todos nos volvemos globales en la era de Beyoncé, Amazon, Netflix !!
- ✓ Y, lo más importante - preguntar a la gente local + no caer en estereotipos !!



IV. ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN INTERNACIONAL (2)

¿Tenemos un conjunto de Directrices Estratégicas / Principios internacionales de Recompensa ??

8-12
declaraciones
explícitas



Consecuencia de una toma de decisiones consciente y estructurada
Con aportación y firma por parte de los inversores / Consejo / CEO / C-suite
Tienen serias implicaciones - cosas que vamos a permitir y que **NO** vamos a permitir que sucedan !!

(Ejemplos)



"A través de las Recompensas, estimulamos una cultura demandante y de reconocimiento, donde tanto el rendimiento individual como de equipo y la dedicación son apreciados, medidos y valorados"

"Pagamos a nuestros ejecutivos, gerentes y empleados de manera equilibrada internamente y muy competitiva en Remuneración Total "Target" "

"Medimos el valor organizativo de las responsabilidades de nuestros empleados con herramientas reconocidas en el mercado; dicho valor será un elemento importante para determinar los salarios fijos individuales"

"Nuestras Recompensas se autofinancian y sujetan a los resultados financieros. Los variables a corto y largo plazo relacionados son clave y serán nulos con resultados financieros insatisfactorios"

"Los sistemas de recompensa tendrán principios y normas escritas transparentes, comunicados y aplicados a todo el mundo, que se revisaran bienalmente"

"Ofrecemos recompensas totales sobre mercado a aquellos que generan resultados excelentes de manera continuada, "en el mercado" con rendimiento satisfactorio y por debajo de mercado con un rendimiento bajo lo esperado"

"La remuneración tendrá en cuenta las diferentes empresas y geografías, permitiendo una adecuada adaptación y gestión local legal, fiscal y cultural. En cualquier caso, los altos ejecutivos y los empleados clave serán gestionados de forma centralizada"

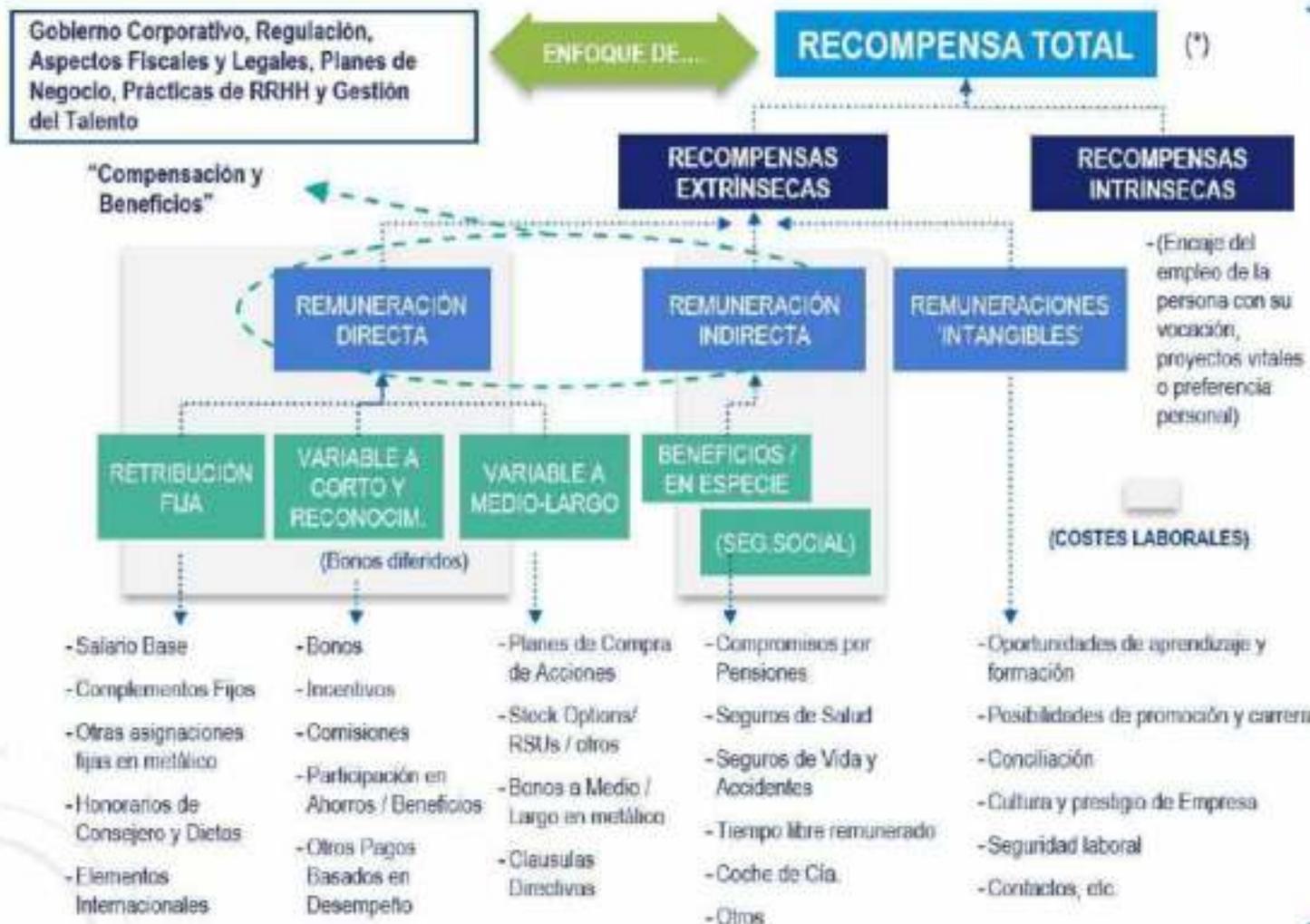
"Ofrecemos atractivos Sistemas de Pensiones de Retiro y Seguros de Vida y Médicos como parte de nuestra oferta de Recompensa y estrategia de retención de Talento"

"Hacemos cálculos de balance y ofrecemos neutralización fiscal, COLAs, reubicación y subsidios de vivienda a niveles prudentes a nuestros asignados a largo plazo en el extranjero / expatriados. No pagamos subsidios de escolarización u otros"



IV. ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN INTERNACIONAL (3)

¿Hemos segmentado correctamente nuestros colectivos en todos los países / divisiones?
¿Y hemos elegido bien la Configuración de los Paquetes Retributivos para cada uno de esos colectivos?



- Hay que comprender para cada país/división:
 - Nuestra posición de negocio en ese mercado y su mercado laboral.
 - Los Niveles organizativos presentes.
 - Las familias de puestos que existen (marketing y ventas, producción, finanzas, compras, RRHH, IT...).
 - Colectivos que requieran trato especial (ingenieros, abogados, tecnólogos, etc.).
 - El perfil demográfico (boomers, X, Y, Z).
 - Cuestiones culturales, legales y fiscales.
- Decidir qué elementos ponemos en marcha para cada Segmento de empleados, y si estarán por encima/en/por debajo de mercado.
- **Mapear**/ver el conjunto/comparar y decidir.
- Y crear políticas globales y regionales, y una gobernanza que refleje la centralización / descentralización deseada en las decisiones.

Segmentos de empleados: ni demasiados, ni demasiado pocos !

(*) Fuente: adaptado de WorldatWork.



V. CENTRALIZACIÓN FRENTE A DESCENTRALIZACIÓN

1
El grado
de
adapta-
ción local
requerido

Equilibrio con...

2
El control
central
requerido

Responsabilidades en Recompensa a nivel Mundial

- Remuneración del Consejo, CEO y Altos Ejecutivos Globales.
- Gobernanza de Remuneraciones e Informes globales / Reporting de alto nivel.
- Estrategia de Remuneración Internacional y Propuesta General de Valor para Empleados y Directivos; asesoramiento a altos ejecutivos.
- Gestión de programas y proyectos globales / corporativos (planes basados en acciones u otros).
- Remuneración de HQ y de movilidad interregional.
- Lanzamiento de Políticas Globales de Remuneración; acuerdos con proveedores globales.

Responsabilidades en Recompensa a nivel Regional

- Adaptación de la Estrategia, Políticas y Programas de Recompensa Globales en la Región.
- Propuesta Regional de Valor del Empleado y del Directivo.
- Identificación de especificidades locales; Informes/ Reporting a nivel regional.
- Aplicación / implantación regional de "grading" y "benchmarks" / encuestas retributivas.
- Estructuras salariales, de variable y de beneficios en la Región.
- Recompensa de "managers" regionales; coordinación de planes basados en acciones; implantación de proyectos HRIS, etc.
- Supervisión y apoyo a las Recompensas de cada país (administración cuando no hay estructura local); movilidad regional.
- Lanzamiento de Políticas Regionales de Remuneración; acuerdos con proveedores regionales.

Responsabilidades en Recompensa a nivel Local (nivel país o menor)

- Diseño e implantación de Recompensas Locales bajo los parámetros Global y Regional.
- Identificación de oportunidades y/o limitaciones locales en términos legales / fiscales / contables / culturales, etc.
- Administración de recompensas locales, propuesta / recepción de personas bajo movilidad internacional.
- Propuesta de remuneraciones individuales específicas (fijos, variables y beneficios), aumentos salariales locales y bonus, etc.
- Registro y preparación de documentos y cartas locales, verificación de requisitos legales / legales / culturales.
- Análisis e informes de recompensa local, acuerdos con proveedores y proveedores locales permitidos.

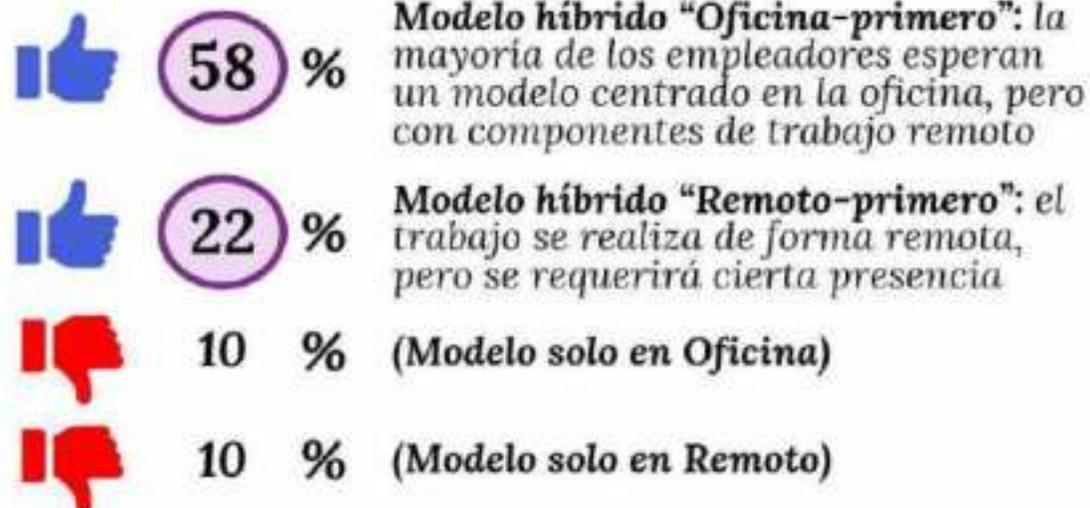
Aplicable a todo un Grupo, o a cada División, pero en este caso, las decisiones tendrán que compararse con las de las otras Divisiones.

Source: Zereon Associates GmbH

VI. TRABAJO EN REMOTO: UN CAMBIO PARA QUEDARSE (1) - ALGUNOS DATOS RELEVANTES



El modelo más frecuente de empleo será basado en la oficina / localización de la empresa, pero con distintos grados de trabajo en Remoto:



Se espera que la demanda de espacio de oficinas y operaciones inmobiliarias relacionadas crezcan de nuevo constantemente este año en Europa y Estados Unidos. En la mayor parte de Asia, donde el virus quizá se controló antes, la demanda crecerá también y de hecho nunca fue negativa.

Fuente: condensado de "It Really Is Back to the Office This Time", Bloomberg citando datos de Cushman & Wakefield y CoreNet (encuesta con 339 encuestados globales) (<https://www.bloomber.com/opinion/articles/2021-04-09/it-really-is-back-to-the-office-this-time>), Abr. 2021.

En Europa, dependiendo de la economía, sector y tipo de puesto, etc., el 25-35% del trabajo podría realizarse de forma remota sin afectar a la productividad.

PAÍS	% del tiempo potencial en el trabajo remoto sin pérdida de productividad	% de tiempo potencial en el trabajo remoto - máximo teórico	% de la fuerza laboral que podría trabajar 1-5 días en remoto sin pérdida de productividad (*)
Reino Unido	33	46	48
Alemania	30	39	42
Francia	28	39	40
España	26	36	36
USA	29	39	39
China	16	22	21
India	12	16	20

(*) Ejemplos de ocupaciones:

4-5 días: gestores financieros, analistas de investigación de mercado, estadísticos.
1-2 días: ingenieros civiles, físicos, psicólogos.
< 1 día: barberos, bomberos, manipuladores de carga.

Fuente: condensado de "One-third of work in Europe could be remote post-pandemic", consultancy.eu citando datos de McKinsey (<https://www.consultancy.eu/news/5436/one-third-of-work-in-europe-could-be-remote-post-pandemic>), Dic. 2020.

VI. TRABAJO EN REMOTO: UN CAMBIO PARA QUEDARSE (2) - LOCALIZACIÓN DE LAS REMUNERACIONES



- ➡ Muchas compañías redujeron la Compensación durante Covid: menos variable, congelaciones salariales, reducción de LTI y/o modificación de condiciones, limitación de elegibilidad para beneficios, localización de expatriados, etc. En 2021-22 se espera sin embargo más logro de objetivos y más Remuneración.
- ➡ Apareció una reflexión: aplicar niveles retributivos del sitio remoto, no de la oficina "normal", incluso en un mismo país.
 - Empezaron Google, Amazon, etc. dudando acerca de pagar niveles de San Francisco a las personas que no viven allí.
 - Muchas otras empresas continuaron- si no vivo en la ciudad y voy a ella raras veces, ¿debo cobrar lo mismo?

Consideraciones en la práctica (*):

La postura del
"top management"

Europa frente a
otros países

Bienestar y
resiliencia

Legal, fiscal y
cumplimiento

El modelo de Rewards más predominante será el de trabajar en la oficina, pero definitivamente con posibilidad de trabajar de forma remota al menos en parte. Forzar regresos incondicionales ha resultado en "the Great Resignation"

Alternativas más típicas, si la presencia es < 2-3 días por semana (y se negocia / comunica): aplicación de diferencias geográficas positivas/negativas (efectivamente "COLAs" en el país); o crear estructuras de Compensación separadas por zonas.

Pero la clave será incorporar elementos del Futuro del Trabajo a las Remuneraciones, junto al simple "trabajo en remoto": Transformación Digital, trabajo colaborativo y en red, participación en ecosistemas ágiles y de innovación, "código abierto"

¿Cómo? Con una Estrategia Retributiva y con una sabia combinación de elementos del Paquete Retributivo en cada país.

Necesitaremos datos, pero sobre todo 1) una comprensión profunda de nuestro nuevo negocio y 2) un conocimiento profundo de técnicas retributivas para reforzarlo



VII. REFERENCIA ESPECIAL A HERRAMIENTAS, TI Y ANÁLISIS

Temas en Administración de Recompensa



Uno de los grandes debates de hoy: digitalizar la administración para integrar mejor los niveles global, regional y local - aprovechar las herramientas TI disponibles:



Es muy difícil generar información para el CEO/Top Management, o coordinar recompensas a nivel internacional, sin una cierta sofisticación de TI.

Consejos: seamos escépticos ante las declaraciones de capacidad real del proveedor; asignemos tiempo a los HRs locales para asimilar el proyecto; identificar, involucrar y capacitar de verdad a los futuros usuarios; cuidar muy bien las APIs; preguntemos mucho a nuestro CIO / CTO.

Sera clave decidir qué 1) piezas de contenido y módulos y 2) países van primero, y por qué.



VIII.CASO PRÁCTICO (EJEMPLO)

GLOBAL IHR FODIRH AG - una empresa austriaca de tamaño medio, divisionalizada, internacional, de Renovables.
HQ global en Austria, un HQ regional específico en Europa del Este (Polonia), tercer HQ regional en Latam (Perú)

Nivel organizativo	Área geográfica (países)	Divisiones de empresas			
		División de Producción de Góndolas y Palas de Molino	División de Producción de Paneles Solares	División Comercial	Áreas de apoyo globales / regionales
C-Suite y Directivos	Todas	Sistema de Recompensa "0" (SR 0)			
Managers	Austria (HQ global)	SR 1			
	Italia	SR 2		SR 3	(n/a)
	Alemania y Suiza	SR 4	(n/a)	SR 5	(n/a)
	Polonia (HQ Europa Este) y Chequia	SR 6	(n/a)	SR 6	
Rusia	(n/a)	SR 7		(n/a)	
Técnicos cualificados	Perú (HQ Latam) y Ecuador	(n/a)	SR 8		
	(Países grandes)	Convenio Colectivo (si existe), o si no, practica de mercado local en Mediana (Centil 75 para el "top management" local)			
Resto de Empleados	(Países pequeños)	Convenio Colectivo (si existe), o si no, practica de mercado local en Mediana			

- ❖ ¿Cuántos y qué sistemas de Recompensa? (en este ejemplo, 8+1)
- ❖ ¿Por qué esta configuración? (sinergias comerciales y de producción, posicionamiento empresarial local, naturaleza de las operaciones, mercado retributivo local, restricciones fiscales/legales/culturales, razones históricas...).
- ❖ ¿Son necesarios otros sistemas? Por ejemplo: Expatriados, Ingenieros, colectivos especiales, Boomers / Gen X / Millennials, países emergentes...
- ❖ ¿Es esto lo que necesitamos?



“El ingenio humano está en la raíz de toda prosperidad compartida. A medida que cambia la frontera entre las tareas realizadas por los seres humanos y las realizadas por máquinas y algoritmos, tenemos una breve ventana de oportunidad para asegurar que estas transformaciones conduzcan a una nueva era de buen trabajo, buenos empleos y mejor calidad de vida para todos.”

(World Economic Forum, 2020)

Podemos contribuir desde las Recompensas a hacer que esto suceda !

GRACIAS



Mario Ceron

ZEREON ASSOCIATES GMBH

Consultoría y Asesoría Global de Remuneraciones,
RRHH, Diseño Organizativo y Dirección de Empresas

contact@zereonassociates.com

www.zereonassociates.com