



Zereon Associates

ADVISORY | DIGITAL | INVESTMENTS

# Aspectos Prácticos de Compensación y Beneficios para Compañías con presencia multipaís

*Tendencias y final de la temporada de Remuneraciones  
internacionales 2023-24*

*Presentación en línea para IHR Meeting, ZEREON ASSOCIATES GMBH*

*Marzo 2024*



# CONTENIDO



- I. Sigue la complejidad para los profesionales de Remuneración globales
- II. Notas sobre el futuro del trabajo y la revolución digital
- III. Nuevas estructuras organizativas, valores diferenciales y prácticas emergentes
- IV. La reacción táctica de los profesionales de Remuneración: final de la temporada 2023-24
- V. La reacción estratégica de los profesionales de Remuneración: en la ola de las nuevas tendencias
- VI. Caso Práctico (Ejemplo)
- VII. Conclusiones + Preguntas y respuestas

***Se ruega realizar cita completa de Zereon Associates GmbH Y del autor para usar contenidos, materiales y fuentes mostrados en el presente documento, incluyendo los referidos de terceras partes.***



- Socio Fundador y CEO, Zereon Associates GmbH (boutique global de consultoría de gestión de personas, diseño organizativo y recompensas ubicada en Zurich, Suiza). Representante y socio de la Asociación WorldatWork en Europa y socio del Fair Pay Innovation Lab.
- 25 años de experiencia como Director de Recompensas/Movilidad/Operaciones de RRHH/HRIS/Analytics, hasta 35 países (América, APAC, EMEA); consultor, ponente, contratista de Big-4, "of-counsel" a tiempo parcial y mentor de startups.
- Instructor en temas de Recompensa para corporaciones del Fortune-500, ecosistemas de innovación y startups, y Masters / Academia. Autor de 20+ artículos, capítulos de libros y ponencias en diferentes medios, así como un libro sobre Remuneración de Directivos (Ed. LID-ICADE).
- Educación y afiliaciones profesionales:
  - EMBA ESADE-Babson College Boston, EMBA ESCP-Cámara de Comercio de París; Máster y Licenciado en ADE (ICADE E-2), especialidad Economía Laboral de la Empresa.
  - Instructor Global de WorldatWork; certificaciones GRP ® y CECP ®.
  - Diplomas en Transformación Digital y Tecnología, métodos Agile, Venture Capital, Consejos de Administración (MIT Sloan global top 2%, EXIN, Berkeley Law, ZHAW).
  - Miembro de diferentes asociaciones profesionales y de antiguos alumnos (Zurich Personnel Association, HR Association Germany, ESADE e ICADE, etc.).

# I. SIGUE LA COMPLEJIDAD PARA LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN GLOBALES



**Guerras de Ucrania +  
Palestina / Israel**

**Transformación Digital,  
Cloud, Robótica,  
ecosistemas de Innovación  
+ IA GENERATIVA**

**Tensiones geopolíticas  
(China vs EE.UU.),  
países emergentes, el  
rol de Europa**

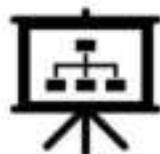


**Choques en las  
cadenas de suministro  
y abastecimiento local**

**Escasez de energía**

**Inversiones, FyA y  
cambios de control  
más aquilatados**

**Estanflación evitada...  
de momento**



**El futuro del trabajo, la  
guerra por el talento, la  
escasez de perfiles  
STEM frente a despidos**

**Sostenibilidad y ESG...  
con límites**

**Mundo post-Covid,  
trabajo remoto, desde  
casa, desde cualquier  
lugar**



**Nuevos modelos  
organizativos,  
estructuras planas,  
metodologías ágiles**

**Fuerza laboral que  
envejece, valores y  
estilos de la  
generación más joven**

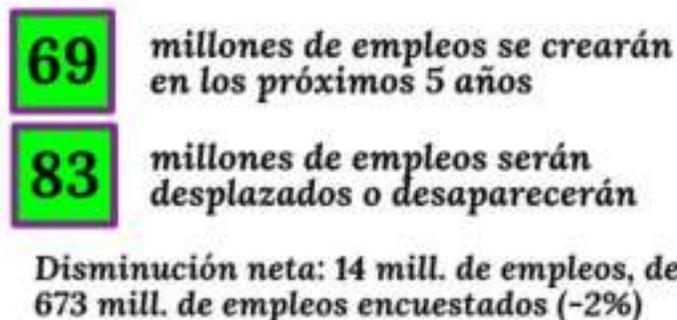
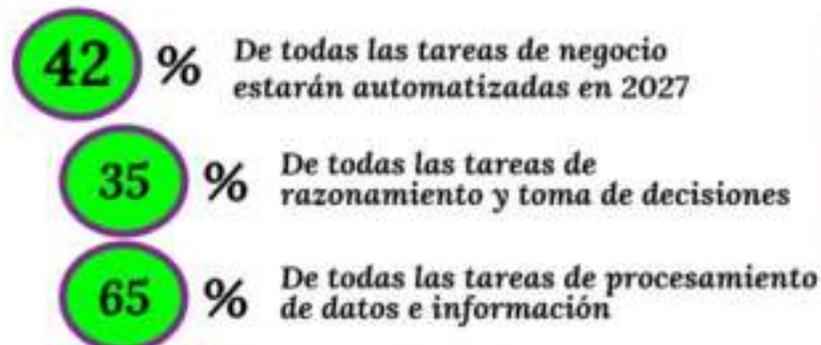
**Diversidad e inclusión,  
igualdad salarial,  
brecha salarial de  
género**

**Mayor complejidad  
fiscal, legal y de  
cumplimiento en  
Recompensas**

## II. NOTAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL (1)



### El futuro del trabajo está aquí



Pero:  
el 50% de las empresas creen que la AI creará empleo, 25% no están seguras, 25% piensan que se destruirá

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

La ventana de oportunidad para capacitar y mejorar las habilidades de los empleados se ha vuelto más corta

Se espera que el ritmo de adopción de tecnología no disminuya, con distintos impactos por industria y país

¿Cómo organizamos nuestras empresas en este escenario? ¿Contratamos más o menos?  
¿Externalizamos o internalizamos? ¿Cómo eliminamos complejidad o conectamos unidades organizativas internas / externas?

¿CÓMO PAGAMOS A LA GENTE?

Fuentes: "The Future of Jobs Report 2023", World Economic Forum; "Gartner Top 3 Priorities for HR Leaders in 2021", Gartner Group, Nov. 2020.

## II. NOTAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL (2)



En Europa, dependiendo de la economía, sector y tipo de puesto, etc., el 25-35% del trabajo se puede realizar 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 en remoto:** gestores financieros, analistas de investigación de mercado, estadísticos.

**1-2 días:** ingenieros civiles y de obra, físicos y personal de laboratorio.

**< 1 día:** barberos, bomberos, manipuladores de carga, mozos de almacén y operarios de fabrica

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.

## II. NOTAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL (3)



### Los 2020s :

- ✓ **Aumento exponencial de potencia informática y ancho de banda** →
  - conectividad generalizada,
  - gestión masiva de datos no estructurados,
  - aplicación de matemáticas sofisticadas.
- ✓ **Interfaces de programación de aplicaciones (API)** →
  - unión sin fricciones de aplicaciones dispares
  - tratamiento de millones de puntos de datos y conjuntos de información

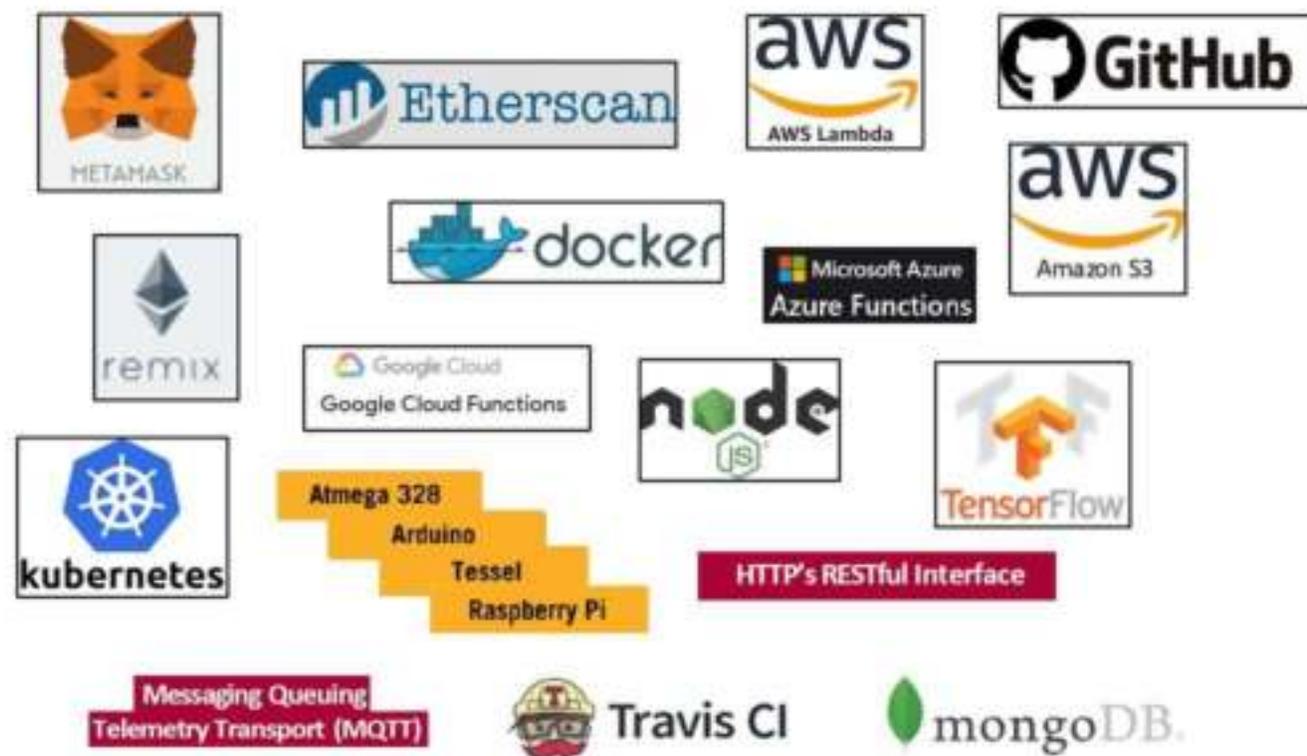


### Tendencia

- 1. Hiperautomatización/IA**
2. Multiexperiencia /AR-VR
3. Democratización de la tecnología
4. Aumento humano
5. Transparencia y trazabilidad
6. Computación "in situ" / "Internet de las Cosas"
7. La nube distribuida
8. Cosas autónomas / Robótica
9. Blockchain en la práctica
10. Ciberseguridad con IA

ChatGPT (AI Software) lee peticiones de lenguaje humano normal y puede escribir artículos científicos, análisis, literatura, código sobre prácticamente CUALQUIER tema con un 80% de precisión, a demanda y en milisegundos.

## II. NOTAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL (4)



- + Chat GPT 4.0 + Copilot
- + Gemini + Claude
- + DALL-E + Midjourney + Stable Diffusion
- + Power BI + Tableau
- ....

En los últimos años se están generando digitalmente más datos que en todo el resto de la historia de la humanidad. El 80%+ de esos datos están en un formato no estructurado, y ahora se tratan de formas nunca antes imaginadas.

Source: "Digital Transformation: from AI and IOT to Cloud, Blockchain and Cybersecurity", Prof. Williams, J. and Sanchez, A., Course Materials MIT-Emeritus, 2019, [and self-elaboration](#).

## II. NOTAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL (5)



### Los negocios hasta ahora

### El Nuevo Paradigma

#### Closed Innovation Principles

The smart people in our field work for us

To profit from R&D we must discover, develop, and ship it

If we discover it, we will get it to market first

If we are the first to commercialize an innovation, we will win

If we create the most and best ideas in the industry, we will win

We should control our Intellectual Property (IP) so that our competitors don't profit from our ideas

#### Open Innovation Principles

Not all smart people work for us<sup>2</sup>; so need to find and tap into outside knowledge (\* Bill Joy of Sun Microsystems)

External R&D can create value; internal value is needed to do so

We don't have to originate the research in order to profit from it

Building a better business model is better than getting to market first

If we make the best use of internal and external ideas, we will win

We should profit from others' use of our IP, and should buy other's IP when it fits our business model

#### UN ENFOQUE DE CÓDIGO ABIERTO / COLABORATIVO

- Products, controlled by a single firm, can innovate only at a certain rate
- Platforms, by harnessing efforts of external actors, can overtake products in the long run

“Mientras Facebook se centraba en (...) desarrolladores externos para construir nuevas aplicaciones (...), nosotros intentamos crear todas las características por nuestra cuenta (...) Deberíamos haber elegido de 5 a 10 características clave en las que enfocarnos (...) y dejar que otras personas hubieran innovado por nosotros en todo lo demás.”

- Chris de Wolfe, Co-Fundador MySpace

Fuente: "Digital Transformation: Platform Strategies for Success"; Parker, G. et al. (Curso en Executive Education); MIT Sloan-Emeritus Institute; Abril 2019.

### III. NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, VALORES DIFERENCIALES Y PRÁCTICAS EMERGENTES (1)



El modelo de crecimiento internacional va a ser obviamente relevante:

¿Cómo va a ser nuestra organización localmente 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 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. NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, VALORES DIFERENCIALES Y PRÁCTICAS EMERGENTES (2)



**Sin embargo, las estructuras organizativas en general están empezando a ser MUY diferentes:**

Equipos líquidos,  
Holocracia

Retroalimentación  
inmediata sobre el  
rendimiento

Técnicas ágiles y  
Scrum, uso de  
Slack, Trello

DAOs  
(Organizaciones  
Autónomas  
Descentralizadas)

"Marketplaces" de  
proyectos internos

Equipos remotos  
virtuales,  
contratistas

Gemelos Digitales  
de la Empresa /  
Metaversos

Grupos /  
comunidades de  
recursos internos  
en línea

Bots / robots  
como miembros  
del equipo

Conexiones  
externas  
automatizadas a  
través de API

Tutorías y  
consejos asesores  
externos y redes  
de ecosistemas

### III. NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, VALORES DIFERENCIALES Y PRÁCTICAS EMERGENTES (3)



**Cuatro valores diferenciales para el éxito del mundo digital – en todas partes:**

IMPACTO		
Tener grandes aspiraciones de cambiar el mundo para mejor y estar dispuesto a aprender y a fallar rápido para llegar allí.		
VELOCIDAD	APERTURA	AUTONOMÍA
<p>Moveirse rápido e iterar en lugar de esperar a tener todas las respuestas antes de actuar.</p>	<p>Interactuar ampliamente con diversas fuentes de información y conocimiento.</p> <p>Compartir consejo e información abiertamente, en lugar de guardar el conocimiento para uno mismo.</p>	<p>Permitir a las personas altos niveles de discreción para hacer lo que hay que hacer en lugar de depender de la coordinación y las políticas estructuradas formalmente.</p>

**Prácticas / competencias emergentes exitosas en empresas digitales vs. “tradicionalas” :**

PRÁCTICAS DIGITALES			PRÁCTICAS TRADICIONALES				
<p><b>Rapidly experimenting</b> Constantly and systematically experimenting, learning from the results, and quickly applying new insight</p>	<p><b>Self-organizing</b> Collaborating fluidly across functional, geographic, hierarchical, and organizational boundaries to get things done</p>	<p><b>Driving decisions with data</b> Collecting and using accurate data to make decisions and solve problems</p>	<p><b>Obsessing over customers</b> Maintaining continual focus on meeting the stated and unstated needs of current and potential customers</p>	<p><b>Focusing on results</b> Continually striving for measurable results instead of just processes and promises</p>	<p><b>Acting with integrity</b> Being honest, behaving ethically, and striving for positive outcomes for all stakeholders</p>	<p><b>Seeking stability</b> Aiming for reliability and predictability in stakeholder interactions, operations, and employee work life</p>	<p><b>Strictly conforming to rules</b> Seeking to avoid problems and maintain reliability through rules orientation</p>

- ✓ **“Experimentar rápidamente”, “Autoorganizarse” e “Impulsar decisiones con datos”,** son esenciales en las empresas digitales / tecnológicas.
- ✓ **“Obsesionarse con los clientes” y “Centrarse en los resultados”** son compartidos tanto por las empresas digitales como por las tradicionales.
- ✓ **“Actuar con integridad” y “Buscar estabilidad”** son prácticas que las empresas digitales más exitosas “importan” de los negocios tradicionales para que puedan crecer de manera sostenida.

**Fuente:** “Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations”, Westerman, G., Soule, D. and Eswaran, A., Estudio de Investigación, MIT-Sloan, 2019.

# IV. LA REACCIÓN TÁCTICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: FINAL DE LA TEMPORADA 2023-24 (1)



## Cuatro áreas principales :



### Remuneración internacional

- Comprensión general de la realidad macroeconómica y geopolítica mundial
- Tratar diferencialmente a los países en crecimiento frente a los más asentados: Europa del Este, China, India, ASEAN, Oceanía, Golfo Pérsico, frente a Europa Occidental y EEUU
- Empezar a ordenar una Estrategia Retributiva y derivada de ella, diferentes Políticas y grado de centralización de las mismas
- Revisar programas para ciertos países en aspectos concretos: pensiones, participación en Bº, días libres, incentivos, etc.



### Herramientas y uso de IA para la propia función de Rewards

- Conocer y pensar en cómo aplicar ChatGPT e IA a la gestión de Total Rewards, en todos sus aspectos - atención al cliente interno, redacción de Reglamentos, Analytics de Compensación, descripción y valoración de puestos, confección de informes y cálculos, etc.
- Revisión de la validez del resto de software de Total Rewards: SAP / SuccessFactors vs. Workday vs. otros proveedores y otras aplicaciones modernas



### Remuneración de Directivos y presentación de Informes Anuales

- Se continua con el enfoque de "optimismo cauteloso" para 2024
- Necesidad de acometer Informes de Remuneración complejos:
  - Directiva de la UE sobre los derechos de los accionistas;
  - actualizaciones a los Informes en temas de género, sostenibilidad y ESG;
  - presiones de accionistas "activistas", agencias de "rating" y "proxy advisors"



### Brecha retributiva de género, ESG, Directiva de la UE

- Analizar la brecha retributiva de género y poner en marcha planes para cerrar la brecha ajustada - NUEVA DIRECTIVA DE TRANSPARENCIA DE LA UNION EUROPEA
- Decisiones sobre los modelos de medición para incluir nuevas métricas en los incentivos a corto y largo plazo - KPIs de ESG / Directiva de Sostenibilidad / Taxonomía UE, y de paridad de género

Fuente: Encuesta informal y entrevistas con participantes de los Foros europeos de WorldatWork (90+ miembros de 40+ empresas), y trabajo con clientes, 2024.

# IV. LA REACCIÓN TÁCTICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: FINAL DE LA TEMPORADA 2023-24 (2)



## Acciones realizadas para el trabajo internacional en remoto :

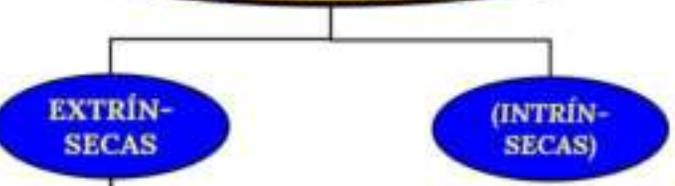
- **Decidir qué proporción de trabajo en remoto se permite, de acuerdo con necesidades del rol concreto :**
  - ✓ **<= 50% del tiempo del rol** - Retribución a priori sin cambios → basada en la localidad usual de la empresa.
  - ✓ **>50%-70%** - plantearse (re)localizar / basar la Retribución en el mercado o lugar de residencia habitual del empleado.
  - ✓ **>70%** - definitivamente (re)localizar, y atender a la integración cultural con el resto de la organización.
- **Cambiar situaciones y revisar las Remuneraciones individuales y de expatriados en consecuencia.**
- + **Plantearse la demanda del rol en el mercado aplicable + el pulso de los empleados, y revisar el Sistema Retributivo → hecho con independencia de existir trabajo en remoto o no.**
- **Casos :**
  - ✓ **Empleados existentes.** Voluntariamente o por razones personales solicitan trabajar para el país A desde otro país B.
  - ✓ **Nuevos empleados** (contrataciones en remoto). Para determinadas posiciones en empresa país A la empresa acepta que se incorporen personas que trabajan desde el inicio desde otro país → contratación directamente local.
- **Determinación de elementos retributivos (aplicable en ambos casos, si la empresa lo autoriza o acuerda) :**
  - ❖ **País de Referencia para la Remuneración :**
    - Si hay (re)localización de la misma → país/lugar de residencia habitual, no el de la empresa para la que se trabaja.
    - Bandas retributivas (fijo y variable) → local del país aplicable en función del puesto/rol; regional o global con base del país aplicable si el alcance de responsabilidades del puesto/rol abarca varios países, o todo el mundo.
    - (Beneficios → han sido difíciles de relocalizar, excepto ciertos planes globales).



# V. LA REACCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: EN LA OLA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS (1)

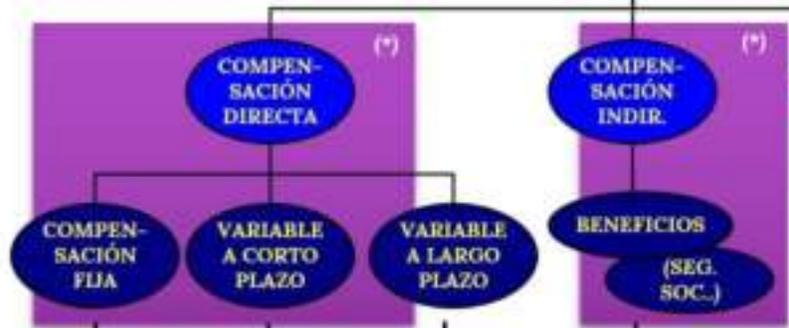
## Recomendación 1: Adoptar un verdadero enfoque internacional en la Recompensa Total

Gobierno Corporativo; Planes de Negocio; Aspectos culturales, fiscales y legales; Gestión y Prácticas del Talento; Administración; Auditoría...



### COSTES LABORALES (\*)

(\*) Algunos elementos son Compensación y Beneficios / parte del paquete de Recompensas Totales, pero no se consideran Coste Laboral por las áreas de Finanzas.



(Ajuste de la empresa / profesión / ocupación en sí con la preferencia personal)

Fuente: adaptado de la WorldatWork Association (curso "Total Rewards Management" y otros)

¿Hay una verdadera Propuesta integral de Valor para el Empleado en cada país / mercado?

¿Hemos segmentado correctamente nuestros colectivos para cada país?

¿Hemos elegido bien la configuración de los Paquetes Retributivos para cada uno de ellos?

¿Estamos por encima, por debajo, o en mercado, para cada elemento en cada geografía? ¿Tenemos los "pay mix" adecuados?

¿Están los elementos armonizados entre sí, y con respecto a otros países?

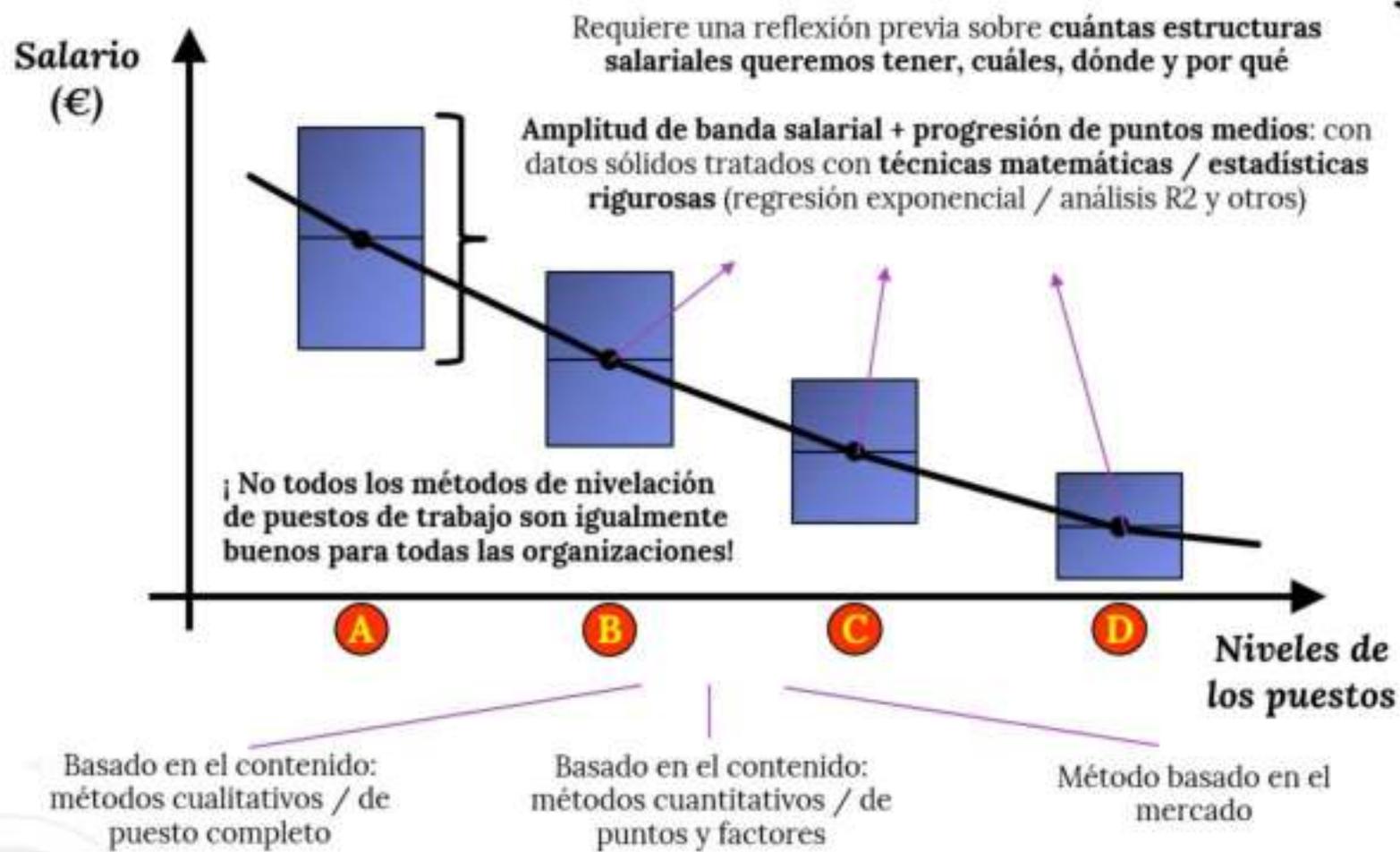
¿Tenemos una Gobernanza explícita de responsabilidades?

- Salario Base
- Ítems fijos del puesto
- Ítems fijos de la persona
- Otros pagos garantizados en efectivo
- Remuneración de expatriados
- (Honorarios de los Consejeros)
- Bonus / Incentivos
- Comisiones
- Participación en los beneficios
- Primas de productividad
- Horas extras no garantizadas
- RECONOCIMIENTO
- Bonos en efectivo
- Acciones / RSUs / Stock Options
- Planes de compra de acciones para empleados
- Otras formas de variable LP
- Pagos por término de contrato
- Compromisos por pensiones
- Coches de empresa
- Salud / Bienestar
- Seguros para empleados
- Tiempo libre pagado
- Otros beneficios
- GESTIÓN DEL RENDIMIENTO
- DESARROLLO DEL TALENTO
- EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL
- Prestigio de la empresa
- Contactos
- Cultura interna
- Ambiente de trabajo, etc.



# V. LA REACCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: EN LA OLA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS (2)

## Recomendación 2: Configurar correctamente las Estructuras de compensación fija / salario bruto anual



- ✓ **ESTRUCTURA DE COMPENSACIÓN FIJA:**
  - La agrupación de roles de "igual valor" para la organización y el mercado, y la asignación técnica de rangos de remuneración fija a ellos.
  - Base de cualquier sistema de recompensas + una herramienta de gestión para una toma de decisiones coherente.
- ✓ El eje "X" y el eje "Y" son diferentes.
- ✓ "X" es un ejercicio de clasificación de roles y mapeo organizacional - (Clasificación / Nivelación de roles o puestos) - no un ejercicio de recompensa "per se".
- ✓ "Y" es el diseño real de la Remuneración:
  - El Benchmarking de mercado es un pre-requisito, además de los datos internos.
  - Se genera con matemáticas (Estructura Retributiva o Bandas Salariales).
  - Una vez construidas las Bandas Salariales, se analiza la situación presente individual y agregada y se cuantifican sobre-pagos o infra-pagos.

Fuente: adaptado de "Base Pay Administration and Pay for Performance", Curso de Certificación GRP/CCP, WorldatWork, 2021.

# V. LA REACCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: EN LA OLA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS (3)



## Recomendación 3: Elevar la propia función de Total Rewards y certificar a sus participantes



La organización global sin fines de lucro líder que sirve y certifica a los mejores profesionales y consultores de Remuneración, recursos humanos, y movilidad en todo el mundo, en organizaciones de todos los tamaños y estructuras.

- 80% + de las compañías Fortune-500 (incluyendo docenas de compañías españolas y europeas).
- 80,000+ miembros en todo el mundo, 65 años de historia.

 **WorldatWork es la asociación especializada que "establece el estándar" de la profesión internacional de Remuneraciones en todo el mundo, con un enfoque metodológicamente neutral.**

Liderazgo de pensamiento, defensa de la profesión y representación

La Certificación Global Remuneration Professional (GRP®)

Otras certificaciones y capacitaciones de primer nivel relacionadas con Remuneraciones de ejecutivos y empleados



Comunidades y eventos globales y locales presenciales y en línea

Acceso directo a los principales líderes y expertos mundiales; Vastas redes

Publicaciones y recursos de vanguardia (500+ encuestas/iniciativas de investigación/bases de datos)

... ¡Y mucho más!

# V. LA REACCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: EN LA OLA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS (4)



## Recomendación 4: Prepararse para la Transparencia e Igualdad Retributiva de Género



## DIRECTIVA UE

*DIRECTIVA (UE) 2023/970 del Parlamento y Consejo Europeos, de 10 de mayo de 2023, para reforzar la aplicación del principio de igualdad de retribución por un mismo trabajo o por un trabajo de igual valor entre hombres y mujeres, a través de mecanismos de transparencia retributiva y refuerzo legal*

### REDUCCION DE LA BRECHA RETRIBUTIVA

- En caso de que un **5% o más de brecha retributiva ajustada por "trabajo de igual valor" (misma categoría Y nivel de rol)** permanezca sin resolverse 6 meses (art 10.1), el empleador deberá llevar a cabo una evaluación conjunta con los representantes de los empleados, tomar medidas, y satisfacer otros requisitos.

### Otras obligaciones:

- Reportes detallados de la brecha retributiva de género, a disposición de los empleados y sus representantes
- TRANSPARENCIA INTERNA Y EXTERNA, por ejemplo, en las ofertas y anuncios de empleo
- Derecho de los Empleados, CON INVERSION DE LA CARGA DE LA PRUEBA → todo ello con fuertes inspecciones y multas



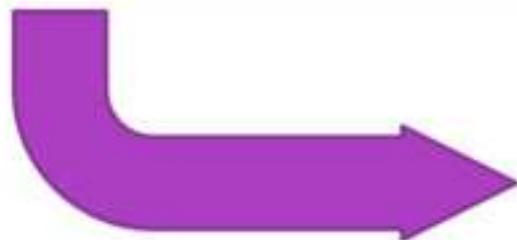
## V. LA REACCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROFESIONALES DE REMUNERACIÓN: EN LA OLA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS (5)

### Recomendación 5: Hacerse dos preguntas muy fundamentales – y actuar sobre ellas

¿Cómo pueden las Remuneraciones ayudar a nuestras **transformaciones digitales y culturales específicas**, a implantar **IA / robótica / blockchain / industria 4.0** / etc., a participar en ecosistemas y alianzas de innovación?

¿Cómo **recompensamos, reconocemos y pagamos a las personas en el paradigma del nuevo trabajo**, con diferentes formas de hacer negocios, organizaciones abiertas, y generaciones con diferentes valores y comportamientos?

**Fuente:** Encuesta informal y entrevistas con participantes de los Foros europeos de WorldatWork (90+ miembros de 40+ empresas), y trabajo con clientes, 2024.



**No hay una respuesta única a estas preguntas, cada empresa tendrá que encontrar su propio camino.**

**Sin embargo, aparte de comprender muy bien los nuevos cambios empresariales y organizativos, e internacionales,**

**ASPECTOS CLAVE SERÁN OBTENER LAS BASES CORRECTAS DE LA PROFESIÓN DE RECOMPENSA TOTAL, Y ENTENDER LA NUEVAS TECNOLOGIAS**

*Muchas empresas todavía tienen ERRORES MUY GRAVES en sus Remuneraciones, o tienen desconocimiento en general y en sus Deptos. de RRHH acerca del nuevo paradigma digital del empleo y de la propia profesión de gestión / retribución / reconocimiento de Personas*



## VI. 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)
Técnicos cualificados	Polonia (HQ Europa Este) y Chequia	SR 6	(n/a)	SR 6	
	Rusia	(n/a)		SR 7	(n/a)
	Perú (HQ Latam) y Ecuador	(n/a)	SR 8		
Resto de Empleados	(Países grandes)	Convenio Colectivo (si existe), o si no, practica de mercado local en Mediana (Centil 75 para el "top management" local)			
	(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 operaciones, mercado retributivo local, restricciones fiscales / legales / culturales, razones históricas...).
- ❖ **¿Son necesarios otros sistemas?** Por ejemplo: Expatriados, Ingenieros, Boomers / Gen X / Millennials, países emergentes...
- ❖ **¿Cuál es el detalle?** Por ejemplo: ¿permitimos poner trabajo en remoto, estaremos sobre o bajo mercado en cada caso, lo gestionamos con AI...?



### CONCLUSIONES :

#### Terminando con una cita....

“La magnitud (...) de la globalización, la digitalización y la adaptación climática deja a muchos ciudadanos preocupados: ¿Desaparecerán sus bien remunerados trabajos? (...) ¿Seguirán siendo seguras las pensiones y los sistemas de salud? (...) **En primer lugar, en la era de la tecnología, nuestras políticas y decisiones deben basarse en la ciencia, la racionalidad y la razón (...)** Y, por último, **no debemos permitir que la innovación tecnológica y el crecimiento se desacoplen del progreso social.**”

(Canciller Federal alemán Olaf Scholz, Videoconferencia “Working Together, Restoring Trust“, World Economic Forum, 2022)

Las empresas más exitosas no están esperando a aprovechar las oportunidades externas, los ecosistemas y las nuevas tecnologías. Esas empresas se están transformando muy rápidamente.

Tales transformaciones requieren fuertes añadidos a las mentalidades tradicionales de los sectores, nuevos perfiles/capacidades o personas, y nuevas formas de trabajar, y por lo tanto de recompensar y reconocer el trabajo.

Para ello, será clave obtener los **fundamentos técnicos correctos de Total Rewards y la adopción de herramientas de IA**, para tomar las decisiones adecuadas sobre refuerzos y recompensas que puedan ayudar a las empresas a pilotar tales transformaciones.

**El premio puede ser no solo un valor económico asombroso y una posición competitiva superior, sino incluso la oportunidad de participar en el cambio del mundo de los negocios y de la sociedad en general, con la ayuda de los profesionales de Remuneración. ¡ Hagamos que suceda !**



# ¡ GRACIAS !

¿Interesado en más información ? Contáctanos



Mario Ceron, MBA, GRP ®, CECP ®

ZEREON ASSOCIATES GMBH

[www.zereonassociates.com](http://www.zereonassociates.com)

[contact@zereonassociates.com](mailto:contact@zereonassociates.com)

+ 41 76 560 84 55