

Herramientas para la profesionalización de la gestión de RH

Comunidad RH 2014

Carolina Miranda



HayGroup somos una firma de consultoría global en la que trabajamos con los líderes para transformar la estrategia en realidad y ayudar a las personas y a las organizaciones a realizar su potencial.

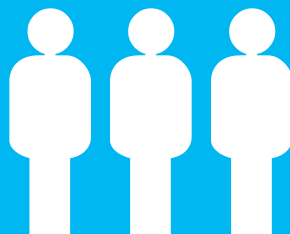
Quienes somos...



Establecida el
año **1943**
en Filadelfia.
Es de
propiedad de
sus
empleados



Presencia
internacional
86 oficinas
en **47** países



2.400
empleados en
todo el mundo



10.000
clientes
globales,
trabajamos
con más de la
mitad de las
empresas
Fortune 500



Invertimos
más de
US\$9mi
al año en
investigación
y desarrollo
de
metodologías.

Cómo organizamos nuestro negocio

Nuestro objetivo	Ayudar a las Organizaciones a Funcionar		
Nuestros Tipos de Soluciones	Implementación de Estrategias	Liderazgo y Talento	Compensaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Definición y Decodificación de la Estrategia Definición de Modelos de Negocios Construcción de Modelos Operativos Levantamiento y análisis de Procesos Redefinición y dimensionamiento de Estructuras Definición de KPI's Gestión estratégica del Desempeño Transformación cultural 	<p>Evaluación de Capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Assessment ejecutivo / Evaluación del Riesgo / Assessment Center / Development Center <p>Transformación del Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking y desarrollo del Liderazgo / Executive Coaching / Top Team / Desarrollo de IE <p>Gestión de Talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planes de Sucesión / Mapeo y Desarrollo de Carrera / Talento / Modelos de Competencias 	<p>Gestión Integral de las Compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compensación Ejecutiva Definición de estrategias de compensación Rediseño de esquemas variables de corto plazo Incentivos de Largo Plazo Programas de Beneficios y prestaciones Descripciones de Cargos Evaluaciones de Cargos
	<p>Diagnósticos de tendencias salariales de mercado, opinión de empleados y clientes, alineamiento estratégico, efectividad organizacional y estratégica, evaluación de cultura y múltiples herramientas de assessment de personas y equipos</p>		

La **profesionalización** implica una serie de cambios en la forma de hacer y gestionar con la intención de **incrementar la calidad y alcanzar ciertos estándares** dando un salto en **el desempeño y la eficiencia** del proceso, área, organización.

Agenda

- La metodología de puestos de Hay Group
- Aplicación a los diversos procesos de gestión de Recursos Humanos
- Implicancias de un proceso de implementación

Metodología de Puestos de Hay Group

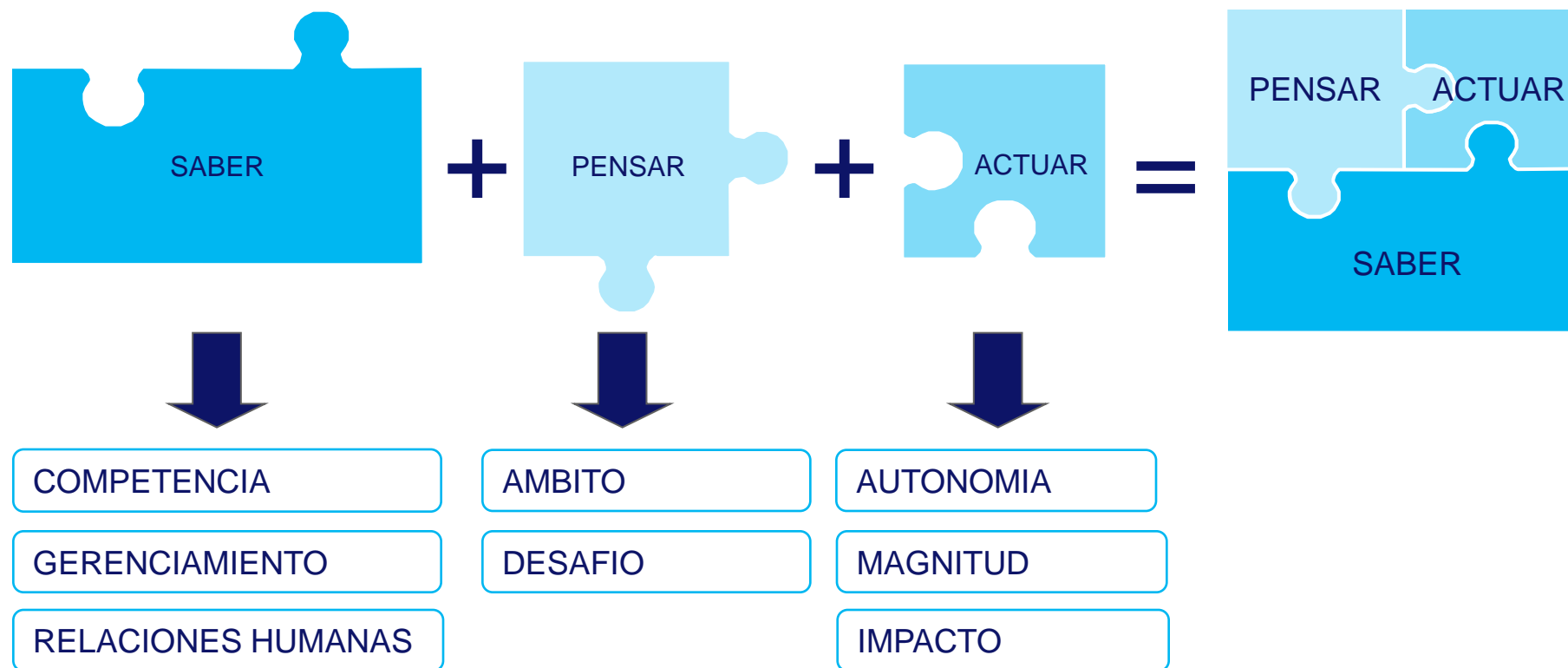
Metodología de Hay Group: Comparación por nivel de puesto



Metodología de Hay Group: Valor agregado

- **Fundamentada:** basada en la Ley de Mínimos Perceptibles
- **Reconocida:** Método más utilizado mundialmente, posee 70 años de trayectoria.
- **Uniformidad:** considera variables aplicables a cualquier tipo y nivel de cargo
- **Objetividad:** posee 5 métodos de control de calidad
- **Flexibilidad:** existen alternativas de implementación basadas en el método central
- **Benchmark:** bases de datos de valoraciones de cargo a nivel local, regional, mundial
- **Aplicabilidad:** base de diversos procesos de gestión de personas
- **Comparabilidad:** mercados salariales en más de 100 países

Metodología de Hay Group: Variables consideradas



Metodología de Hay Group: Tablas



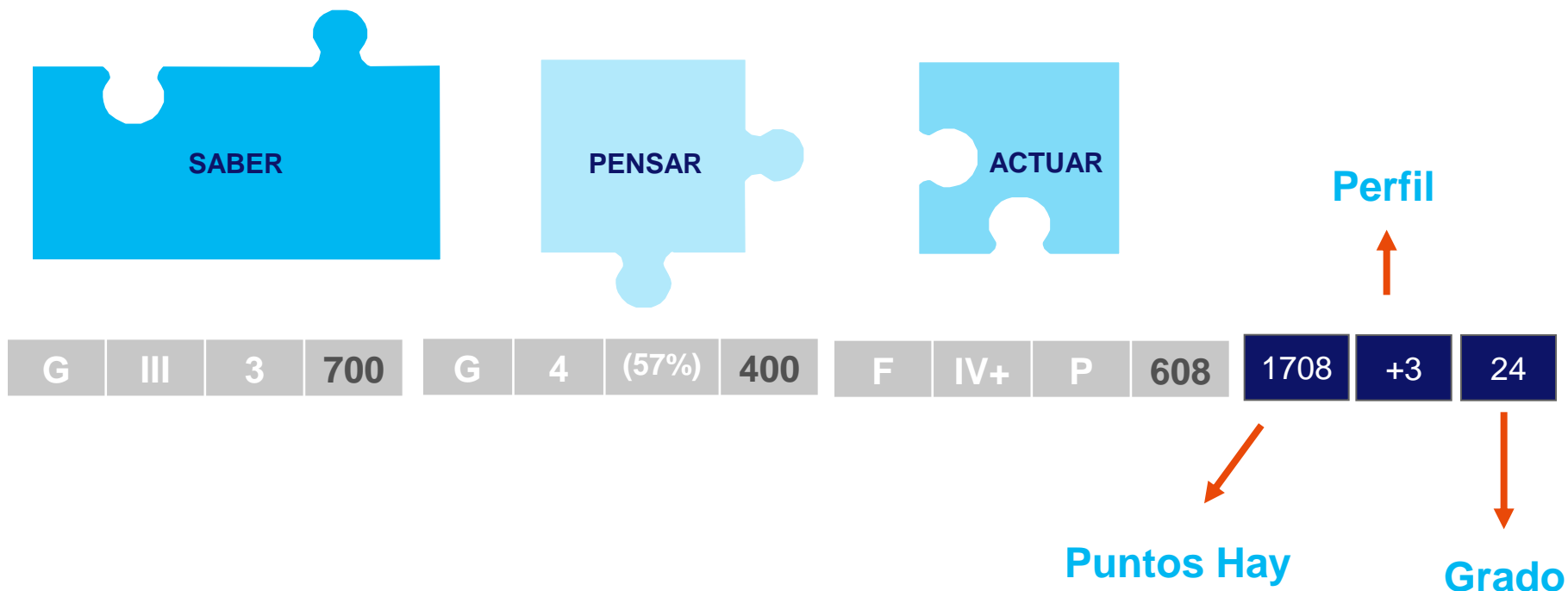
1

2

3

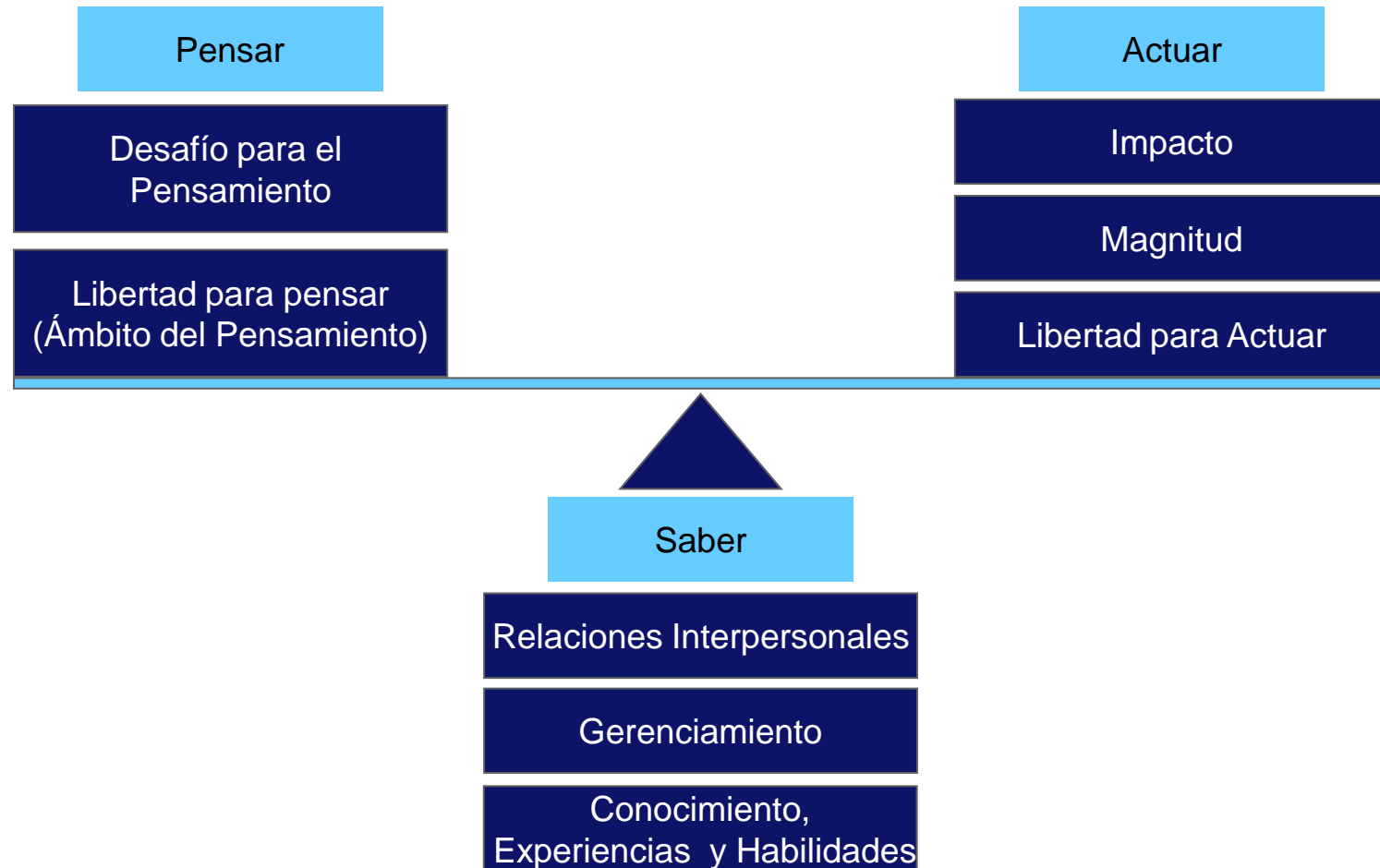
	T. Tarea			I. Contribución Individual			II. Homogénea			III. Heterogénea			IV. Total		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
L. LIMITADA: Instrucciones básicas y rutinas de trabajo simples para llevar a cabo tareas manuales.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
A. BÁSICA: Instrucción primaria con alguna práctica de trabajo y/ o instrucción laboral para el desempeño de tareas operativas o de oficina muy básicas que pueden involucrar el uso de equipos o materiales comunes y muy simples para un único propósito.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
B. TÉCNICA ELEMENTAL: Conocimiento o familiaridad con un trabajo rutinario estandarizado y / o el uso de máquinas o equipos simples.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
C. TÉCNICA: Conocimiento de procedimientos y sistemas de trabajo que podrá incluir destreza o manipulación de un equipamiento especializado.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
D. TÉCNICA AVANZADA: Algunas habilidades especializadas (generalmente no teóricas), adquiridas dentro o fuera del puesto, que dan amplitud o profundidad adicional a una función específica.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
E. ESPECIALIZACIÓN: Suficiencia en una disciplina especializada que requiere la comprensión de teorías y principios científicos, o de prácticas y antecedentes complejos o de ambos.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
F. ESPECIALIZACIÓN MADURA: Competencia obtenida a través de una maduración profesional lograda por una vasta experiencia que combina una amplia comprensión de prácticas y precedentes involucrados, o de teorías y principios científicos o de ambos.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
G. MAESTRÍA ESPECIALIZADA: Profundo conocimiento de teorías y principios científicos o amplia experiencia multidisciplinaria en la gestión de negocios o ambos (dominio completo).	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
H. MAESTRÍA PROFESIONAL: Profundidad excepcional de conocimientos en una disciplina científica a través de un desarrollo especial. Reconocimiento externo en un campo complejo, generalmente científico (dominio excepcional).	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

Metodología de Hay Group: Evaluación y “puntos” del puesto



Metodología de Hay Group: Perfil del puesto

Perfil:



Metodología de Hay Group: Grados

GRADO:

AGRUPAMIENTO
DE PUNTOS HAY
EN UN RANGO.
SON
EVALUACIONES
CONSIDERADAS
DE IGUAL PESO
RELATIVO

Grado	Mínimo	Máximo	Punto Medio
8	98	113	106
9	114	134	124
10	135	160	148
11	161	191	176
12	192	227	210
13	228	268	248
14	269	313	291
15	314	370	342
16	371	438	405
17	439	518	479

Metodología de Hay Group: Controles de calidad

Combinaciones posibles en cada dimensión

- **Lógica** entre la asignación de variables de una misma dimensión: ejemplo el nivel de conocimiento con la habilidad gerencial y el nivel de relaciones interpersonales.

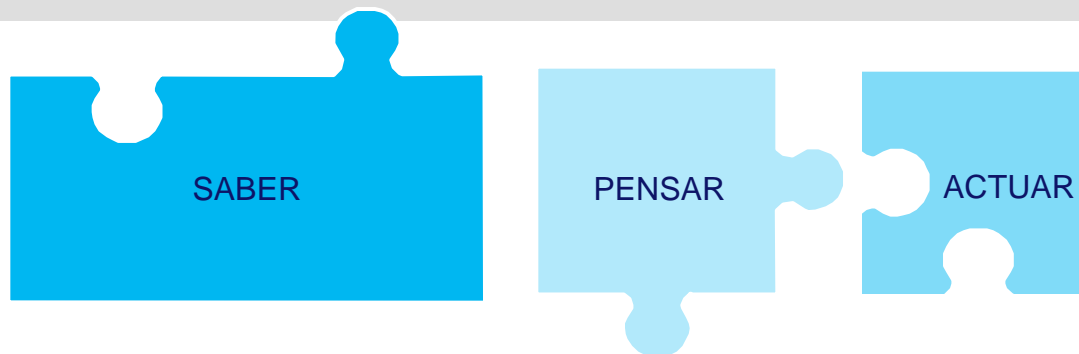
Relación entre las dimensiones

- **Letras** de cada dimensión debe ser iguales o disminuir hasta 1 nivel.
- **Perfil del cargo:** el resultado debe dar cuenta de la naturaleza del puesto.
- **Ponderación de las Variables:** la proporción de cada dimensión depende del nivel de la posición: a medida que se crece en la escala jerárquica se incrementa la proporción de responsabilidad por resultados.

Distancias con supervisor inmediato

- Se analiza **las distancias** en las siguientes variables:
 - **Gerenciamiento, Ámbito de pensamiento y Autonomía**

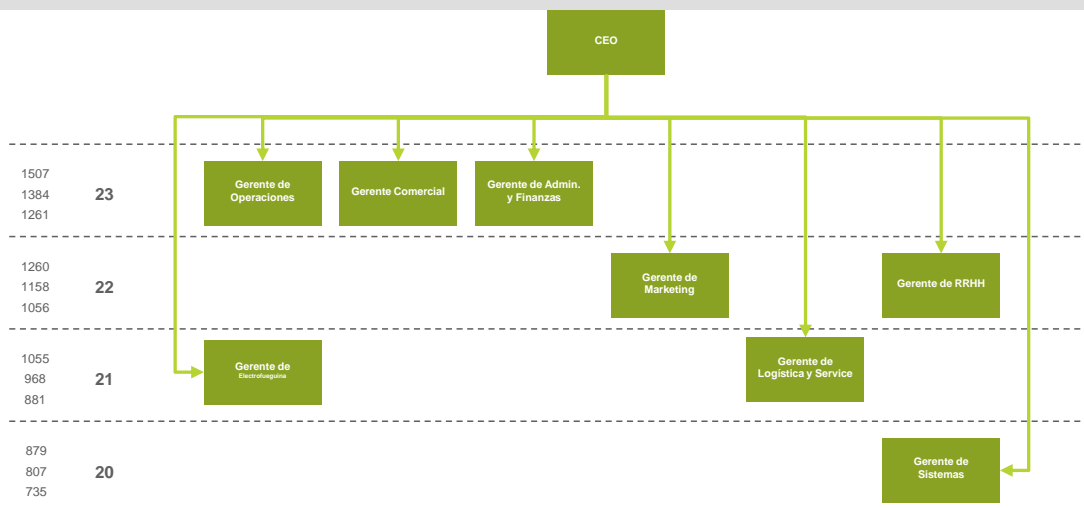
Metodología de Hay Group: Controles de calidad



Puesto	Know How				Solución Problemas				Accountability				Total	Perfil	Grado Hay
	T	G	H	Pts	A	D	%	Pts	L	M	I	Pts			
Gerente General	G	III	3	700	G	4	(57)	400	F	4+	P	608	1708	+3	24
Director Financiero	F	II	3	400	F	4	(50)	200	E	4+	C	230	830	+1	20
Director de Operaciones	F	II	3	400	F	4	(50)	200	E	4+	S	304	904	+3	21



Metodología de Hay Group: Ejemplos

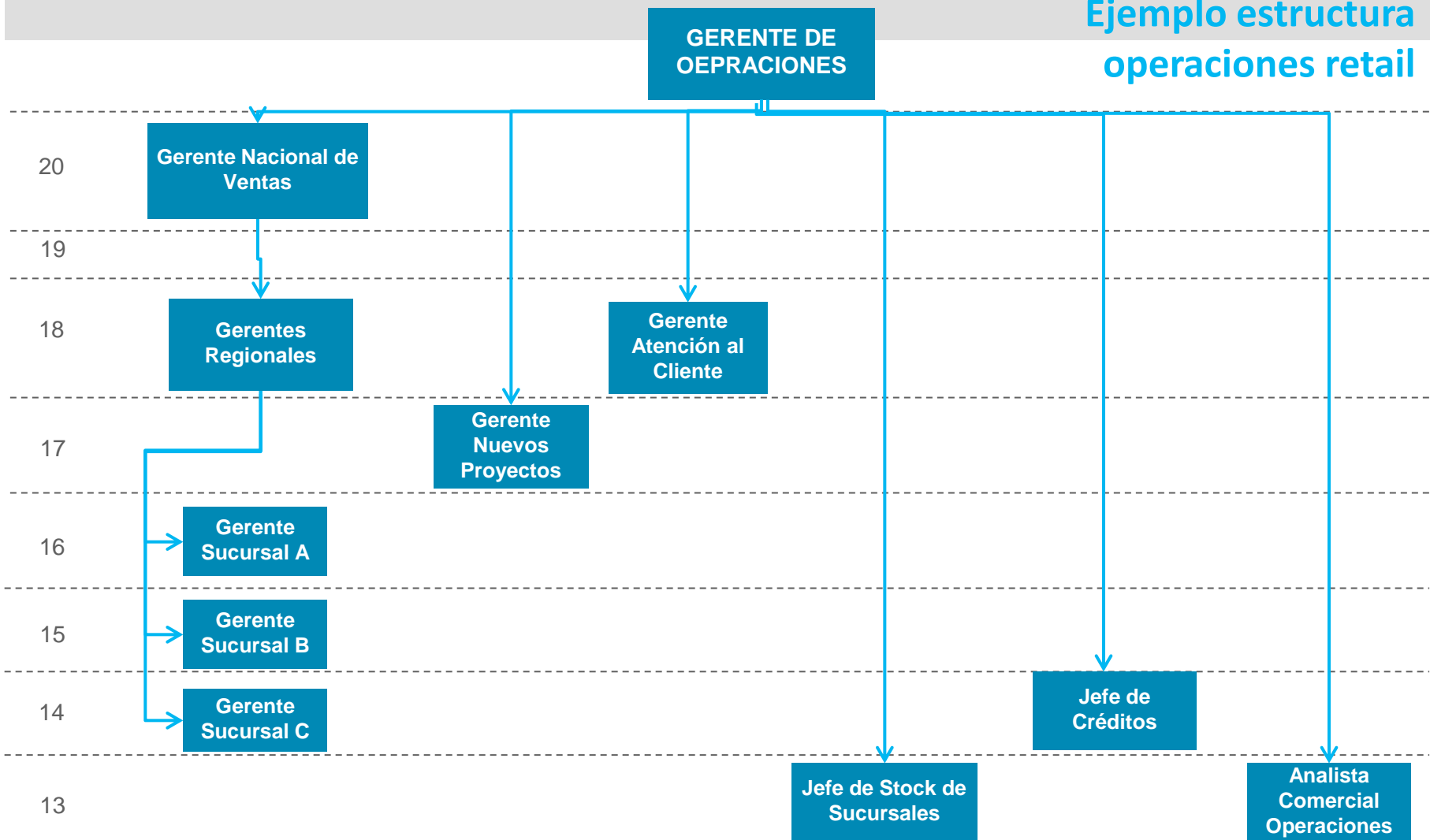


Ejemplo evaluación de puestos de cúpula de empresa de retail

Título del Puesto	Competencia				Solución de Problemas				Responsabilidad por Rdos				Total	Perfil	Grado	P. Medio
	T	G	RH	Pts	A	D	%	Pts	A	M	I	Pts				
Gerente de Operaciones	F	III+	3	608	F	4+	(57)	350	F+	5-	S	528	1486	+3	23	1384
Gerente Comercial	F+	III	3	608	F	4+	(57)	350	F+	5-	S	528	1486	+3	23	1384
Gerente de Planta	F+	II+	3	460	F	4+	(57)	264	F	5-	C	350	1074	+2	22	1158
Gerente de Electrofueguina	F	II+	3	460	F	4	(50)	230	F-	4	S	350	1040	+3	21	968
Gerente de Logística y Service	F	II+	3	460	F	4	(50)	230	F-	3+	S	304	994	+2	21	968
Gerente de Administración y Finanzas	F+	III+	3	608	F	4+	(57)	350	F	5-	C+	400	1358	+1	23	1384
Gerente de RRHH	F+	III-	3	528	F	4	(50)	264	F	4	C	304	1096	+1	22	1158
Gerente de Sistemas	F	II	3	400	F	3+	(43)	175	E+	5-	R	200	775	+1	20	807

Metodología de Hay Group: Ejemplos

Ejemplo estructura operaciones retail



Aplicación a procesos de gestión de Recursos Humanos

Principales Aplicaciones

**Análisis y
administración salarial**

Análisis de estructura

**Análisis y definición de
nomenclatura de
puestos**

**Base para construcción
de carrera de puestos
y movimientos de
carrera**

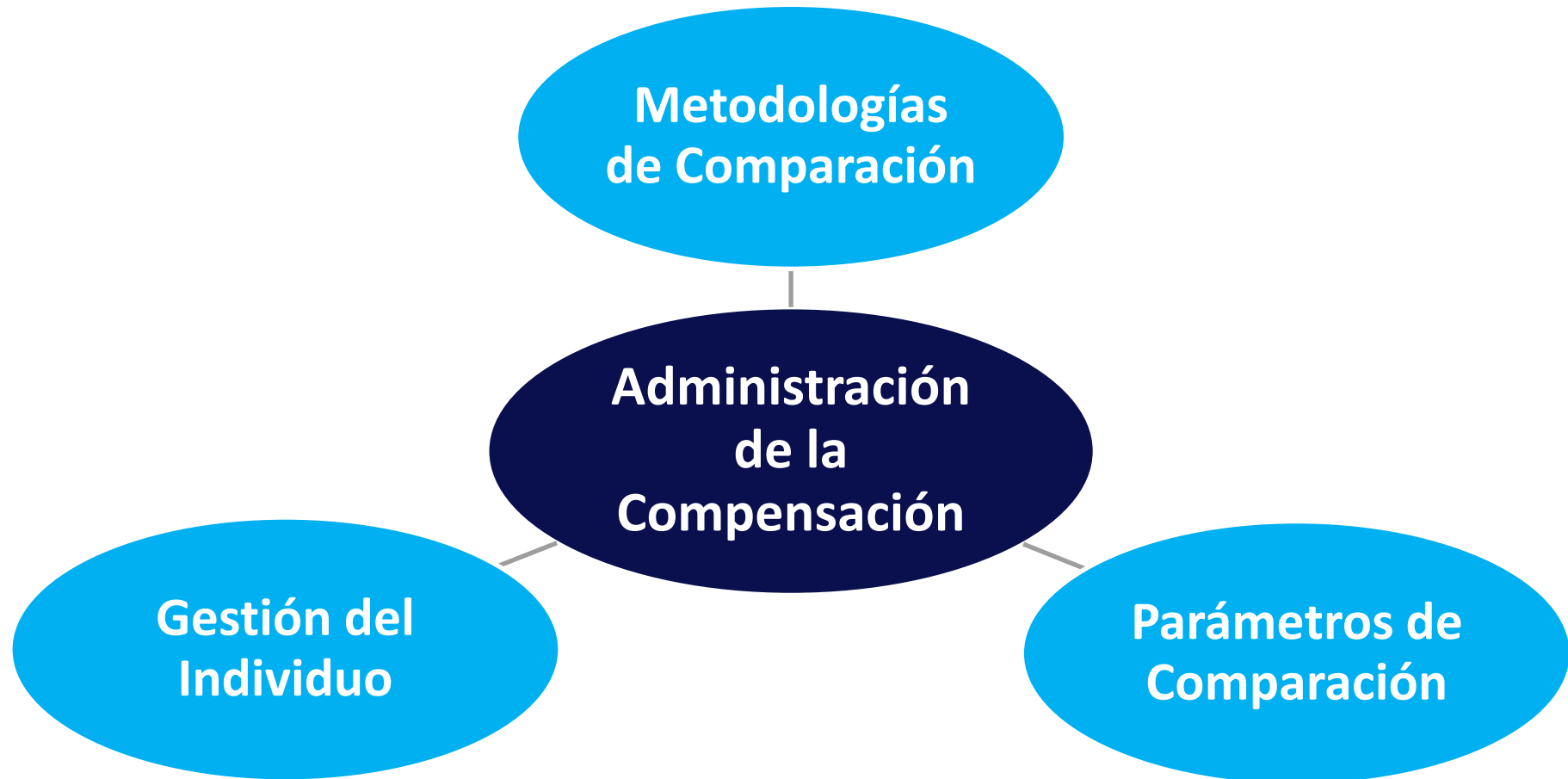
Beneficios para la administración salarial

Análisis y Administración Salarial

- Genera **comparaciones salariales con mayor precisión** que otras metodologías facilitando la gestión de la equidad interna y la competitividad externa.
- Constituye una **base clara y objetiva para la definición de políticas** de administración salarial.
- Por lo anterior, **facilita los mensajes comunicacionales a los empleados** sobre un tema sensible como es la compensación

Administración Salarial

Conceptos Básicos



Administración Salarial

Parámetros de comparación

Mercado de Comparación	Nivel (Estadístico)	Conceptos Salariales
------------------------	---------------------	----------------------

- Mercado General
 - Mercado por Industria
 - Mercado Dimensión Similar
 - Mercado de Región Geográfica
 - Mercado diferente por nivel
 - Etc.
- Tercer Cuartil
 - Mediana
 - Promedio
 - Primer Cuartil



Administración Salarial

Gestión del individuo

Estructura Salarial:

Midpoint
- 20%

Valores de
Mercado

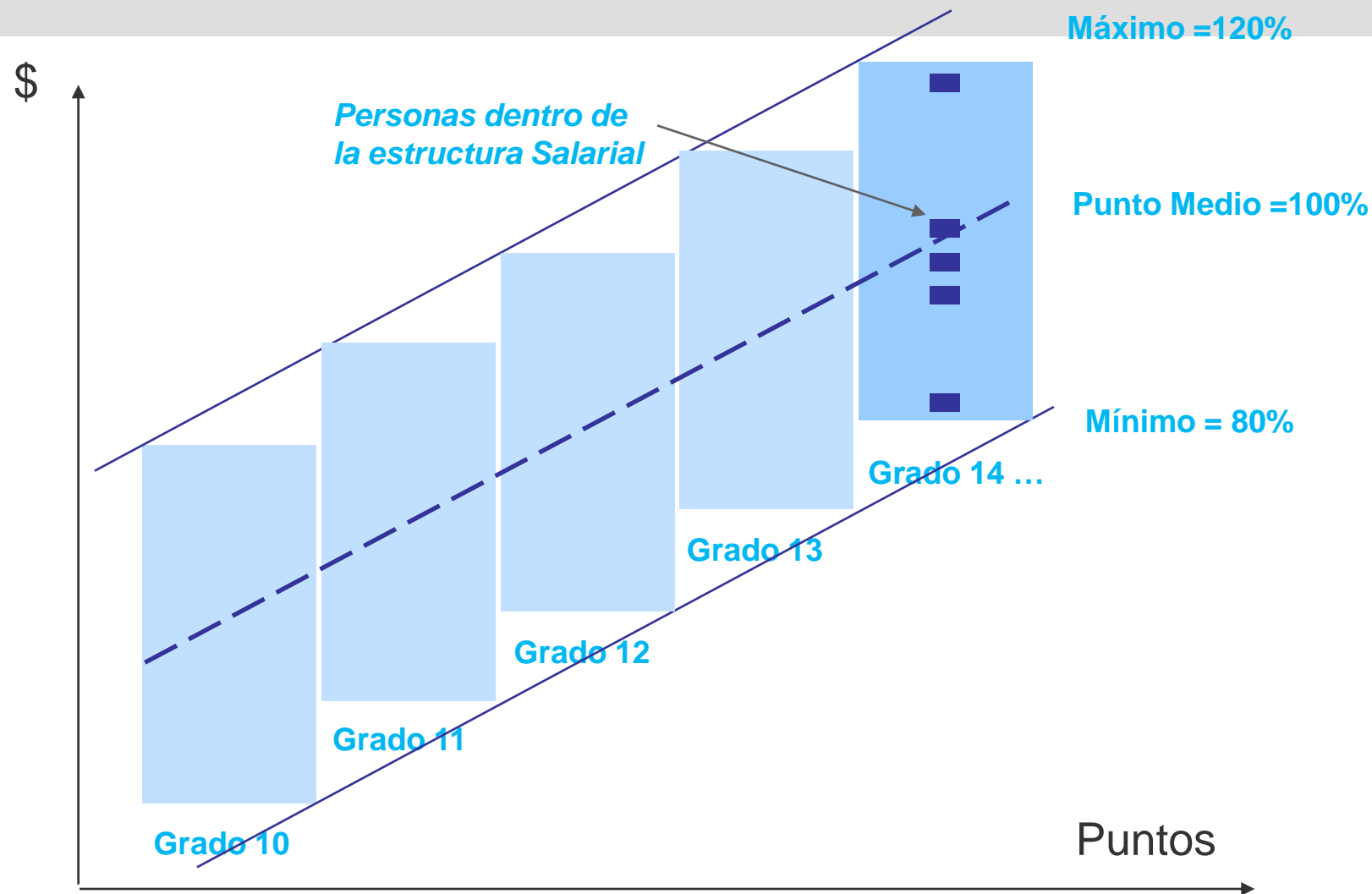
Midpoint
+ 20%

EJEMPLO

Nivel	Mínimo	Midpoint	Máximo
10	24.000	30.000	36.000
	32.000	40.000	48.000
12	40.000	50.000	60.000
13	48.000	60.000	72.000
14	60.000	75.000	90.000
15	72.000	90.000	108.000
16	96.000	120.000	144.000
17	120.000	150.000	180.000

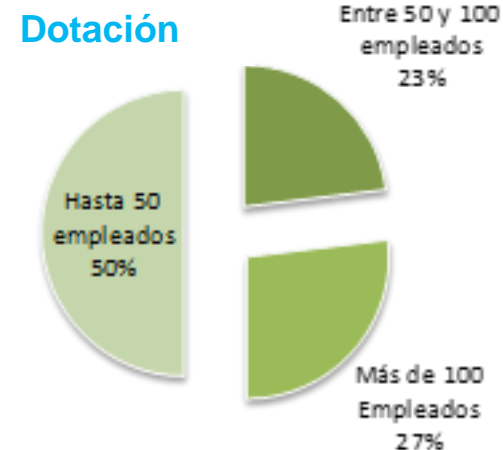
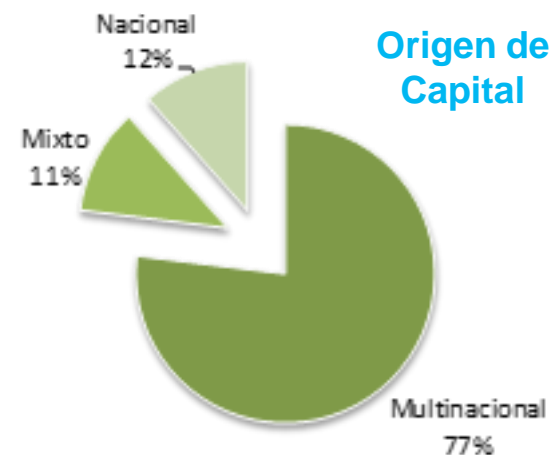
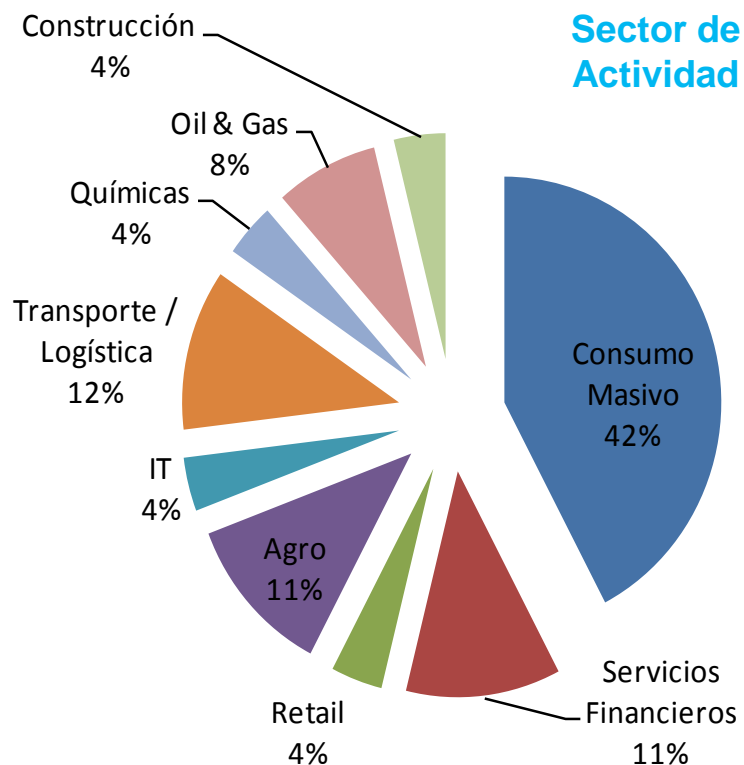
Administración Salarial

Gestión del individuo



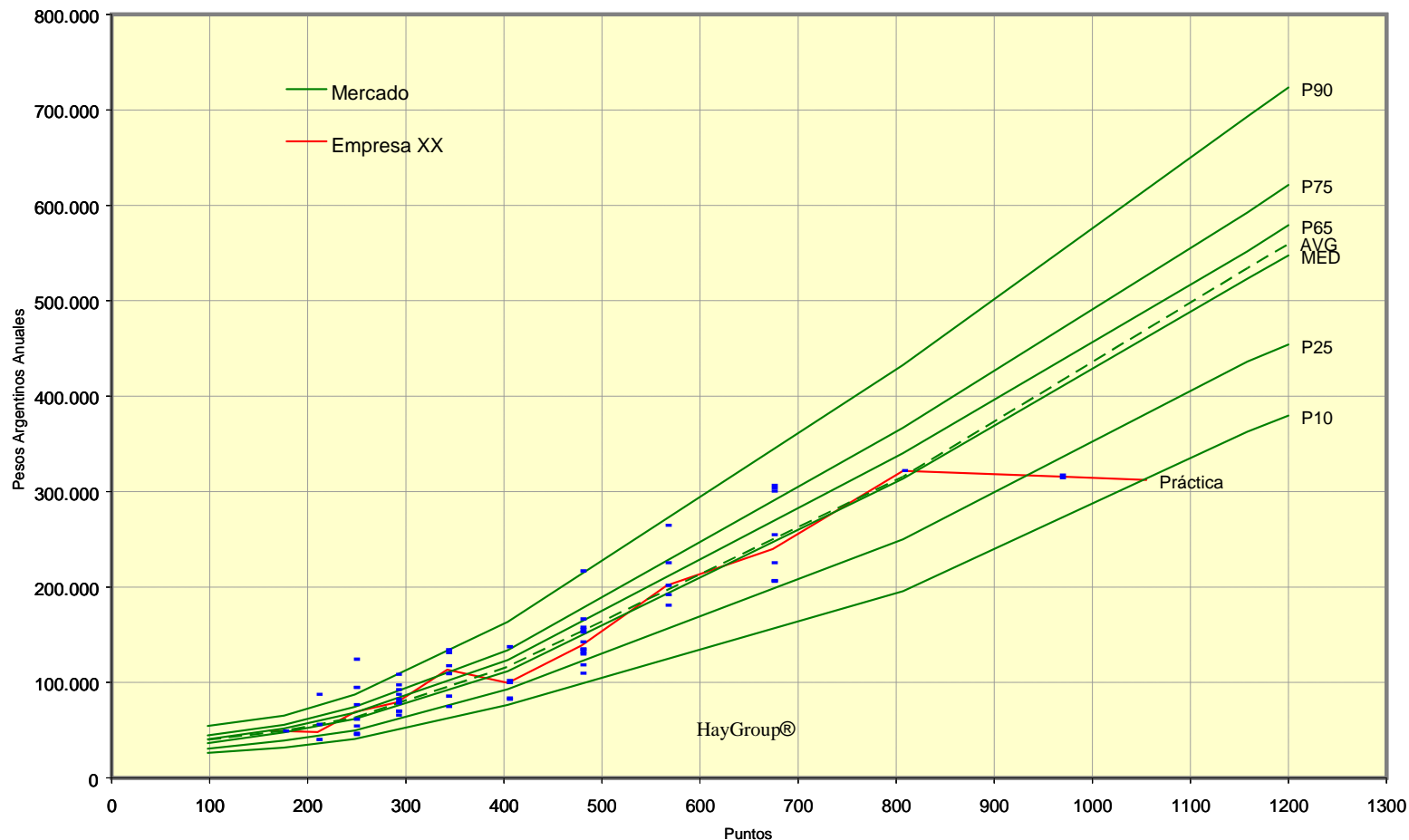
Administración Salarial

Diagnóstico salarial



Administración Salarial

Ejemplos diagnóstico salarial

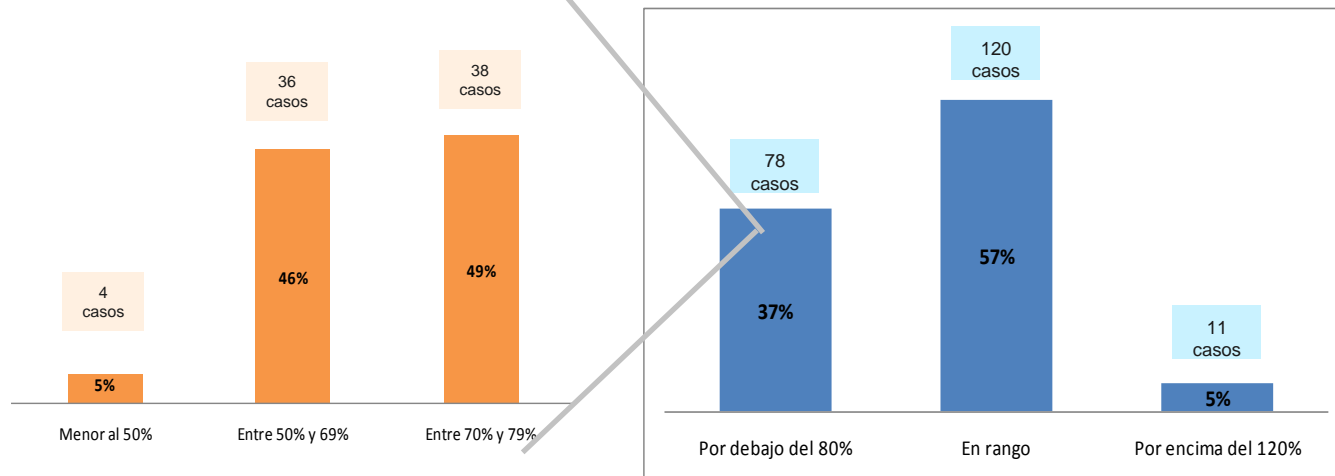


Administración Salarial

Ejemplos diagnóstico salarial

Promedio
empresa en
Salario Base =

88% vs
Mercado
General



Área	Grados								Total general
	14	15	16	17	18	19	20	21	
Comercial		85%	102%		73%	63%			94%
Compras				56%	66%			99%	70%
Desarrollo de Negocios	81%		65%	48%	58%	62%		89%	63%
Administración		85%	79%	70%			94%		81%
Auditoría			51%			67%			59%
Riesgo	68%	73%	62%				62%		67%
Logística	80%	80%	75%	67%	50%	67%		72%	74%
Sistemas		105%	82%	101%	81%			90%	90%
Finanzas			84%	66%			88%		79%
Recursos Humanos			66%	70%			87%		72%
Total general	74%	86%	97%	68%	70%	65%	83%	88%	88%

Nivel Jerárquico	Grados Hay	MERCADO GENERAL Práctica Target	Empresa Política
Alta Gerencia	21	3.5 a 4 sueldos	3,5
	20		3,5
Gerencia Media	19	2.5 a 3 sueldos	2
	18		2
Jefes/ Coordinadores	17	2 sueldos	2
	16		1,5
	15	1,5 a 2 sueldos	1,5
	14		1

Administración Salarial

Ejemplo definición de políticas salariales

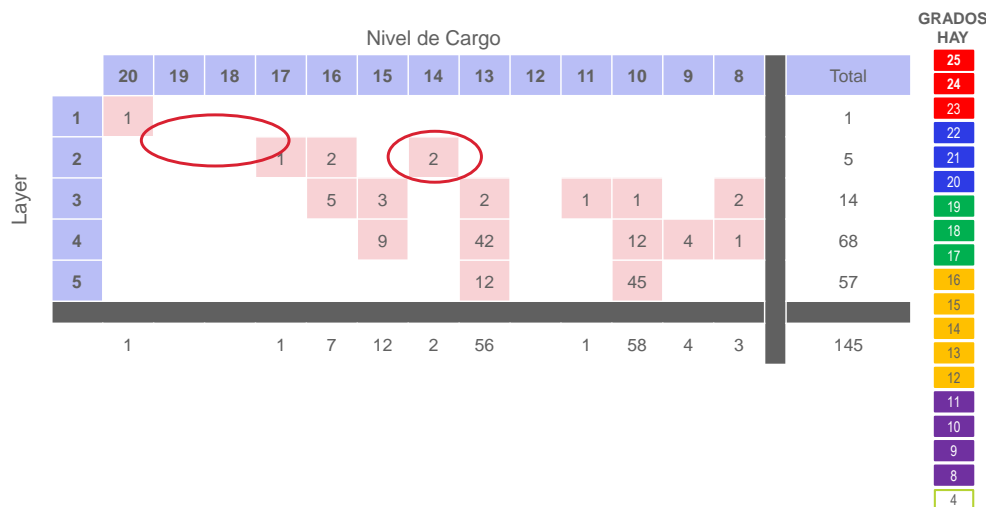
Nivel de Reporte (N = Director Ejecutivo)

Grados Hay	N-1	N-2	N-3	N-4	N-5	N-6	N-7
26							
25							
24							
23	Border						
22	Border						
21		Border					
20							
19							
18							
17							
16							
15							
14							
13							
12							

Ejemplo construcción de niveles con base en la metodología Hay para definición de políticas salariales (bonos variables, beneficios, etc.)

Ejemplos de análisis de Estructura basados en la metodología

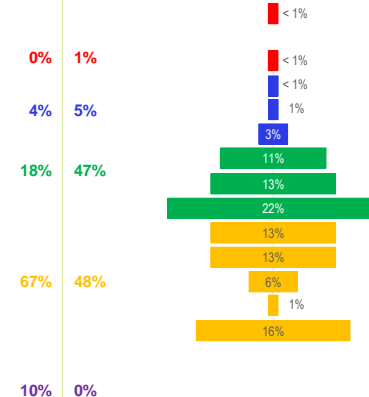
Análisis de Estructura



GRUPO REFERENCIA MERCADO



EMPRESA CLIENTE



REPARTICIÓN DE LOS CARGOS POR PUNTOS HAY Y SPAN DE CONTROL

EMPRESA CLIENTE

Pts HG		Span
-		-
924	5%	5.7
579	27%	2.5
298	68%	-

GRUPO REFERENCIA

Pts HG		Span
-		-
951	5%	3.4
560	15%	4.4
294	67%	0.2
158	13%	-



Análisis y Definición de Nomenclatura

Nomenclatura referencial Mercado

GRADOS HAY	Nivel de Reporte N = CEO				
	N-1	N-2	N-3	N-4	N-5
23	Director (3)			"Director"	
22	Director (3) Director Sr (2)				
21	Director (1)	Director (5)			
20		Director (5) Sub Director (1) Gerente Divisional (1)		"Gerente"	
19		Director (1) Sub Director (1) Gerente Divisional (4) Gerente (1)			
18		Gerente (1) Gerente Divisional (5)	Gerente Divisional (1) Co Director (1) Gerente (1)		
17		Gerente (4)	Co Director (1) Gerente Regional (1) Gerente (7)	Gerente (2)	
16	"Jefe"		Gerente (2) Supervisor (1) Gerente Distrital (1)	Gerente (2) Jefe (1)	
15			Gerente (1)	Gerente (1)	
14	"Supervisores/ Especialistas/ Analistas"			Coordinador (1)	
13					

Base para la construcción de Carrera de Puestos/ Movimientos de Puestos y Talentos

Niveles de Trabajo		Roles de Asesoría			Roles de Colaboración			Roles Operacionales			
		Estratégico			Operacional						
		Liderazgo Empresarial	Provee recomendación y guía para apoyar el logro de los resultados de negocio a través del desarrollo de capacidad funcional y de interpretación y aplicación de políticas			Administra y coordina recursos internos y / o desarrolla relaciones con socios externos para alcanzar los resultados de negocio			Responsabilidad directa y visible por el logro de resultados de negocio / resultados que se alcanzan a través de la dirección y control de recursos significativos		
		Formulación de estrategia									
		Alineación de la estrategia									
Operacional		Implementación de la estrategia									
		Implementación Táctica									

		Roles de Asesoría		Roles de Colaboración		Roles Operacionales	
		Estratégico		Operacional			
Niveles de Trabajo	Liderazgo Empresarial	El pensamiento se desarrolla alrededor de la totalidad de las políticas y estrategias de la organización. Los objetivos son definidos en forma muy amplia (ej. Incrementar las operaciones internacionales). A menudo confronta lo desconocido.					
	Formulación de estrategia	El pensamiento es requerido para establecer estrategias amplias para negocios integrados al propósito clave de la organización. A largo plazo, integrando cambios discontinuos en términos de productos, mercados, tecnologías. En los roles funcionales la contribución incluye la definición de políticas amplias para toda la empresa y el desarrollo de objetivos y estrategias corporativas.					
	Alineación de la estrategia	El pensamiento para posicionar un negocio o la función dentro de la estrategia de negocio ampliamente definida. Escudriñar el ambiente y anticipar el impacto de fuerzas externas — horizonte de 5 años.					
Operacional	Implementación de la estrategia	Enfocado en la aplicación variable de políticas en forma local — convirtiendo políticas funcionales en realidad. El pensamiento requiere grado consideración de interpretación, es evaluativo y / o constructivo a tramitar asuntos que son notablemente diferentes de lo que ha sido encontrado previamente.					
	Implementación Táctica	El pensamiento está orientado hacia objetivos funcionales claramente definidos dentro de marcos de políticas establecidos, pero requiere soluciones que representan mejoras en la práctica actual.					

Complejidad de los desafíos estratégicos



Implicancias de la implementación

Etapas típicas de un proceso de implementación

Planificación, Seguimiento y Comunicación

Etapa I: Levantamiento de información y documentación

- Documentos existentes
- Entrevistas primeros niveles
- Talleres autodescripción
- Guías autodescripción
- Confección de descriptivos, fichas o resumen de puestos

Etapa II: Evaluación de Puestos y Validación

- Evaluación de HayGroup
- Comités de Evaluación
- Transferencia de KH
- Validaciones verticales y transversales
- Mapa final de puestos

Etapa III: Diagnósticos, Hallazgos e Implicancias,

- Diagnósticos salariales
- Auditoría de Políticas salariales
- Hallazgos de estructura
- Adecuación de Nomenclatura
- Impactos para la estructura de carreras
- Etc.

Factores Claves de Exito

- **Apoyo de la alta gerencia**
- **Involucramiento adecuado a la realidad organizacional**
- **Comunicación**
- **Transferencia de know how como mecanismo de continuidad**
- **Sistema de administración que permita eficiencia y resguardo de la información**

Algunos clientes de la región que utilizan la metodología Hay Group



¡Muchas Gracias!

Carolina Miranda

carolina.miranda@haygroup.com

www.haygroup.com