



unab

METODOLOGÍA PARA DETERMINAR SALARIOS DE EFICIENCIA COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LA ALTA GERENCIA EN COLOMBIA

Presentado Por:

*Sergio Andrés Ardila Díaz
Samuel Caballero Valbuena*

Planteamiento del Problema

- La compensación o paga ejecutiva es un tema complejo e inclusive controversial teniendo en cuenta las consecuencias causadas por la ineficiencia en la estructuración de los paquetes propuestos por los comités de compensación de las firmas.
- Históricamente, Desde la década de los 90 hasta hoy, se ha presentado un fenómeno que se replica a gran escala y que desde entonces ha estado afectando a las grandes organizaciones con consecuencias en su gran mayoría nefastas, el crecimiento exponencial de las pagas ejecutivas en especial, las que van dirigidas a la alta gerencia, es decir, a gerentes generales (CEO).

Objetivo General

- Desarrollar una metodología para la elaboración de paquetes de paga ejecutiva basados en indicadores de eficiencia financiera en Colombia.

Objetivos Específicos

- Explorar la metodología de los principales modelos que existen actualmente para determinar el salario de eficiencia en el contexto nacional e internacional.
- Determinar indicadores de eficiencia financiera que se tendrán en cuenta para la evaluación del modelo.
- Elaborar propuesta de un modelo que permita determinar el salario de eficiencia de los CEO's en Colombia.

Justificación

- Preservar y conservar el trabajo intelectual realizado por el ejecutivo frente a la amenaza de que los procesos administrativos se vean interrumpidos por una posible mejor oferta laboral para el proveniente de otra compañía.
- La necesidad de que los incentivos sean realmente causados y efectuados por la naturaleza del concepto de la compensación.
- Sea utilizado como una herramienta para que el accionista a través de su respectivo comité de compensación, el cual es el encargado de negociar el contrato del ejecutivo, tenga un control más cercano en pro de ayudar a garantizar el verdadero rol del CEO.

Salario, Prestaciones y Servicios en Colombia



Diseñar e implementar políticas eficaces para atraer y retener al mejor personal, ayudarlo a desarrollar todo su potencial, utilizar su preparación y conocimientos, y mantenerlo informado, motivado y recompensado, son entonces unas de las funciones más importantes de los gerentes.



Salario, Prestaciones y Servicios en Colombia



- La teoría clásica del empleo, los salarios y el capital humano.
- Los contratos y las relaciones laborales.



LA RETRIBUCIÓN DE LOS EJECUTIVOS Y DE LA ALTA DIRECCIÓN, UN ENFOQUE ECONÓMICO



- En Estados Unidos, los incentivos dados a los altos ejecutivos están a disposición del público, es decir, la cuantía recibida para cada uno de los ejecutivos mejor pagados. Sin embargo, no son públicos los detalles de los contratos bajo los cuales fueron dados estos pagos haciendo que toda la atención se centre en la retribución en los máximos niveles tanto el volumen de las cantidades involucradas como el comportamiento asociado a ellas.



LA RETRIBUCIÓN DE LOS EJECUTIVOS Y DE LA ALTA DIRECCIÓN, UN ENFOQUE ECONÓMICO



1. Formas de retribución de los CEO:

- Salario
- Primas
- Opciones sobre Acciones
- Cesión de Acciones
- Planes de Acciones

2. Motivación para asumir riesgos.

3. Decisiones de inversión y riesgo del capital humano.

4. Los incentivos y la búsqueda del máximo valor.



METODOLOGÍAS REPRESENTATIVAS



- **A nivel Internacional:**
 - Compensación dinámica para el CEO.
 - Compensación ejecutiva optima basado en el movimiento geométrico Browniano.
 - Gratificaciones como segunda mejor compensación óptima.
 - Modelo de incentivos multiplicativo para el CEO con un mercado en equilibrio.



METODOLOGÍAS REPRESENTATIVAS



- **A nivel nacional:**

- Método de Escalafón Simple o Alineación.
- Método para la evaluación de puestos por categorías previamente determinadas.
- Método de comparación de factores.
- Método de evaluación con puntos.



ACERCAMIENTO AL ENTORNO DE LA COMPENSACIÓN EJECUTIVA EN COLOMBIA



- **¿Cómo funciona el proceso de la compensación ejecutiva en Colombia?**
 - La determinación de los paquetes de compensación de los directores ejecutivos en Colombia por lo general se basa en las recomendaciones sugeridas por la Junta Directiva, esta a su vez cuenta con un subconjunto o área especializada en realizar dicha tarea y es conocida como el Comité de Compensación.
 - Subcontratar a empresas de consultoría en recursos humanos que se especializan en este campo y después ser presentadas para su respectivo estudio y aprobación por parte del comité.



ACERCAMIENTO AL ENTORNO DE LA COMPENSACIÓN EJECUTIVA EN COLOMBIA



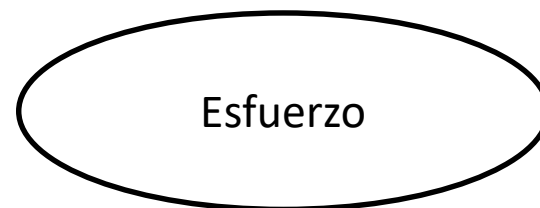
- **Debilidades en el sistema de compensación actual.**
 1. Conflictos de interés y sesgo en las decisiones
 2. Complejidad en las metodologías propuestas



PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA LA COMPENSACIÓN EJECUTIVA EN COLOMBIA



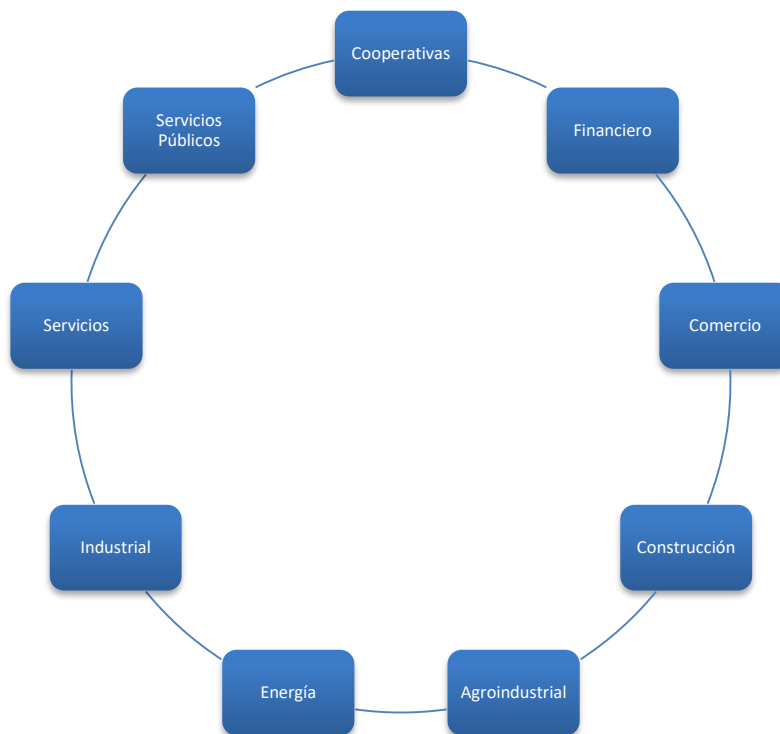
- El principio fundamental de esta metodología busca como propósito que el agente sea recompensado por dos factores generales en donde son evaluados de manera individual pero conservando la objetividad, es decir, una retribución integral, en donde dichos factores de cierta manera resultan indispensables cuando se busca compensar de manera justa y objetiva:



MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- **La muestra**

La base de datos consta de una muestra de 3574 compañías Colombianas pertenecientes a los sectores clasificados como:



MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- **Variables dependientes y explicativas**

Con el objetivo de evidenciar la influencia de las principales variables explicativas o dependientes sobre la compensación en los Directores Generales de las grandes compañías en Colombia, se planteó un modelo Logit Binomial para datos no estructurados en el que se determinó como variable dependiente el uso de la retribución variable, y como variables explicativas diversos indicadores financieros.

MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- **El modelo**

El modelo de elección discreta LOGIT aplicado para el desarrollo de la metodología sirve para medir la probabilidad de que ocurra un acontecimiento, en este caso, los parámetros establecidos para la compensación, definiéndose a partir de la siguiente ecuación de distribución:

$$P_i = E(Y = 1 / X) = \beta_1 + \beta_2 X_i$$

MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- **Bondad de Ajuste**

Porcentaje de explicación de las variables dependientes

Sector	McFadden R²
Agroindustrial	0,6228
Cooperativo	0,7108
Energía	0,6610
Industrial	0,5412
Real Comercio	0,5347
Real Construcción	0,6690
Real Financiero	0,8592
Servicios	0,6356
Servicios Públicos	0,6838

MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- Bondad de Ajuste**

Determinación de la significancia de las variables dentro del modelo mediante la prueba Chi Cuadrado

Sector	Estadístico LR		Prueba Chi Cuadrado
Agroindustrial	385,9606	>	32,0069
Cooperativo	204,9587	>	32,0069
Energía	194,2910	>	32,0069
Industrial	594,9770	>	32,0069
Real Comercio	398,1029	>	32,0069
Real Construcción	454,5041	>	32,0069
Real Financiero	163,1887	>	32,0069
Servicios	291,6631	>	32,0069
Servicios Públicos	155,4738	>	32,0069



MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- **Refinamiento del Modelo y eliminación de variables no significativas**

Variables eliminadas para los respectivos sectores

Sector	Variables dependientes eliminadas
Agroindustrial	BGC, APA, RO
Cooperativo	NE, ROA, MAS, RO, SEX
Energía	CO, RI, RV, PDS, APA, CU, EXP, RC, ROE, NE
Industrial	ROE, CU,
Real Comercio	CO, RP, RBR, RO, CV, ROA, PJD, CER, APA, RI, RC, PA
Real Construcción	RP, RI, CO, CV, MAS, NE, RBR,
Real Financiero	APA, RP, CV, EXP, NEA, RV, CER, RO, CO, RI
Servicios	RBR, CU, MAS, CV, END, CER
Servicios Públicos	APA, RP, PDS, CER, ROE, RO, CO, RV, RI, BGC



MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- Bondad de Ajuste**

Porcentaje de observaciones que se clasificaron Correctamente e Incorrectamente

Sector	% Correctos	% Incorrectos
Agroindustrial	92,39%	7,61%
Cooperativo	85,09%	14,91%
Energía	86,79%	13,21%
Industrial	90,16%	9,84%
Real Comercio	85,84%	14,16%
Real Construcción	91,84%	8,16%
Real Financiero	67,88%	32,12%
Servicios	91,54%	8,46%
Servicios Públicos	89,63%	10,37%



MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

• Modelo Final

Escenarios en condiciones de estrés

	Sector	Máx Util Sector	Compensación Máxima	Comisión Máxima	Escenario de puntaje máximo
1	Agroindustrial	\$ 379.896.170.000	\$ 526.800.000	0,138669%	0,999999999
2	Cooperativas	\$ 18.254.563.500	\$ 526.800.000	2,885854%	0,999999976
3	Energia	\$ 13.352.986.716.000	\$ 526.800.000	0,003945%	0,999999857
4	Industrial	\$ 1.610.393.000.000	\$ 526.800.000	0,032713%	0,999999995
5	Real - Comercio	\$ 62.124.140.000	\$ 526.800.000	0,847980%	0,998301738
6	Real - Construcción	\$ 294.949.850.000	\$ 526.800.000	0,178607%	0,971580898
7	Real - Financiero	\$ 1.467.907.266.400	\$ 526.800.000	0,035888%	1,000000000
8	Servicios Publicos	\$ 1.654.124.030.000	\$ 526.800.000	0,031848%	0,999999985
9	Servicios	\$ 239.709.970.000	\$ 526.800.000	0,219766%	1,000000000

MODELO DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA BASADO EN INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIEROS

- **Resultados:**

Mediante los resultados obtenidos de la estimación de la ecuación en la herramienta Eviews se puede apreciar las variables que no tienen significado, estadísticamente hablando, es decir, no contribuyen a la explicación de la variable dependiente, bajo un criterio del 10%.

En términos generales para todas las variables en cada uno de los sectores no existe una presencia absoluta de coeficientes ya sea positivos o negativos, por el contrario los resultados sugieren una polarización de los coeficientes en los sectores, sin embargo se pueden evidenciar tendencias dentro de los mismos.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada y los resultados obtenidos es posible desarrollar una metodología para determinar los paquetes de compensación variable en el entorno colombiano teniendo como base el comportamiento del mercado y entorno económico.
- El modelo obtenido se puede considerar práctico y eficaz para ser utilizado por los miembros del comité de compensación.

CONCLUSIONES

- Se considera que el principal aporte de esta investigación es contribuir para aumentar los índices de implementación de la compensación variable en Colombia.
- Debido a que los modelos se obtuvieron con datos del desempeño de las compañías de los diferentes sectores de la economía colombiana, en aras de que la herramienta sea consecuente por su naturaleza, se recomienda la constante actualización con una periodicidad anual con los datos del mercado, así de esta manera se garantiza que los parámetros para causar cada uno de las variables son las adecuadas.



GRACIAS

