Determinación de la Estructura Organizacional, Dotación, Costo del Personal y Beneficios de la Empresa eficiente de Telefonía Fija.

Marzo de 2009

Deloitte.

Consideraciones Generales

Deloitte es una empresa de larga trayectoria nacional e internacional, líder mundial en consultoría en Recursos Humanos. En Chile cuenta con una vasta experiencia en materia de estudios de dotación y costo del personal habiendo participado como asesores en el diseño organizacional de una amplia variedad empresas así como en procesos de empresas reguladas tanto en la industria sanitaria como de telecomunicaciones, con metodologías y herramientas reconocidas en el mercado. La Encuesta de Remuneraciones es un producto de reconocido prestigio en el mercado nacional con más de 25 años de trayectoria.

"Diseño organizacional es el proceso deliberado de configurar estructuras (roles y responsabilidades), procesos, sistemas de recompensas y prácticas y políticas de personas para crear una organización capaz de lograr la estrategia del negocio." (Jay Galbraith, Josey-Bass, 1995).

El diseño organizacional de la empresa modelo fue desarrollado por Deloitte, aplicando la metodología detallada en el estudio a partir de procesos, actividades, e impulsores de dotación e identificando perfiles, competencias y segregación de funciones entre otros elementos para determinar la dotación y posteriormente el costo del personal en base a referencia de mercado.

El diseño fue revisado para validar su coherencia a través de distintos parámetros como son dotación por estamento, dotación por gerencia, dotación por gerencia/estamento, dotación por macroprocesos (apoyo, negocio), dotación por procesos específicos, "span of control" en dos medidas (ejecutivos a jefes y personal profesional, administrativo y técnico a ejecutivos y jefes) tanto a nivel general de la organización como a nivel de divisiones, remuneraciones totales y promedio por estamento, por división, equidad interna por cargos, etc.

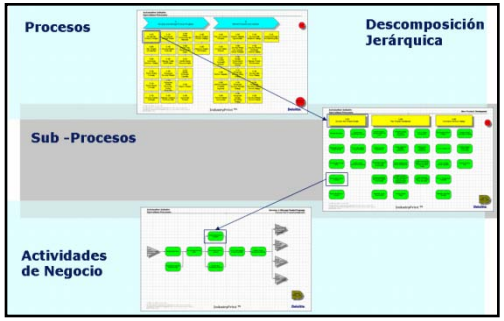
La empresa modelo debe contar con una estructura coherente en todos sus niveles. Una organización de estas características requiere cargos con un nivel profesional, jerárquico, de especialización y experiencia que resulte coherente con las características del negocio y el mercado en que opera.

La homologación de cargos es un proceso técnico realizado por especialistas de amplia experiencia en la materia, en el cual se analizan detalladamente las funciones, jerarquía, responsabilidades, requisitos y características del cargo, a fin de garantizar la correcta equivalencia de los cargos con la información de mercado contenida en una encuesta de remuneraciones. A estos elementos de competitividad con el mercado deben agregarse elementos de análisis y consistencia tales como equidad interna en base a ranking de cargos y calidad de la muestra utilizada en base a criterios de tamaño de empresa, mercado de reclutamiento y mercado amenaza para sus recursos humanos.

Metodología del Estudio

1 Análisis Estructural y de Procesos

- Macroprocesos y Procesos.
- Actividades del negocio.
- Impulsores de dotación.
- Definiciones generales de estructura.
  - Tipo de estructura
  - Estamentos
  - Cargos y Dependencias
  - Distribución geográfica
  - Descripciones de cargo
  - Servicios externalizados.



Industry Print: Base de conocimientos con modelos de procesos mejores prácticas de industria.

2 Diseño de la Estructura Organizacional y Dotación

- Estructura organizacional.
- Estamentos y Cargos por área.
- Perfil de cargos, competencias.
- Dotación
  - Por Cargo
  - Por Estamento
  - Por Proceso
  - Por Gerencia
- Mecanismos de validación
  - Estadísticas de validación
  - “Benchmark” y Mejores prácticas
  - “Span of Control”

3 Rentas de Mercado y Beneficios

- Homologación de cargos.
- Valoración de cargos.
- Definición de la muestra.
- Determinación de la remuneración.
  - Sueldo Base
  - Gratificaciones y Asignaciones
  - Bonos garantizado
- Determinación Costos del Personal.
  - Remuneración Garantizada
  - Remuneración variable
  - Costo de Capacitación (SENCE)
  - Costo de IPAS
  - Beneficios
- Mecanismos de validación.
  - Estadísticas de validación
    - Ej.: Renta promedio por estamento
  - Ranking de cargos (equidad interna)
  - “Benchmark”

Consideraciones Finales

El diseño organizacional de la empresa modelo fue desarrollado por Deloitte, aplicando una metodología ampliamente utilizada para ese tipo de estudios, validada en su aplicación para establecer coherencia en el diseño y haciendo uso de herramientas (ej.: encuesta de remuneraciones) de reconocida aceptación en el mercado.

Este diseño contempla una coherencia entre distintos elementos como son: el tipo de estructura, la dotación, los estamentos definidos, las descripciones de cargos, los perfiles de los ocupantes de dichos cargos, la adecuada segregación de funciones, las remuneraciones asociadas a los cargos, por lo que modificaciones al mismo deben ser observadas con detenimiento para mantener dicha coherencia y consecuentemente la eficiencia del diseño organizacional.

"Span of control" fue utilizado como criterio de razonabilidad del diseño pero se debe hacer notar que este varía entre industrias, entre empresas de la misma industria en función de su estrategia de negocios y entre las distintas funciones dentro de una misma empresa. Como mencionan los autores Hattrup y Kleiner (Industrial Management, Nov. 1993). "El problema con este método y las otras miradas tradicionales es que tienden a buscar la respuesta en un número único sin considerar todos los distintos factores que contribuyen al "span of control" efectivo.

En el "Informe de observaciones y contraproposiciones" observamos ciertas correcciones respecto de las cuales no encontramos evidencia o justificación o bien discrepamos de su aplicación. Algunos ejemplos son:

- La eliminación de la dotación correspondiente a Vigilantes, Administrativos y Secretarias que por razones de diseño estos cargos se concentraron en el área de Servicios Generales sin embargo su labor es atender a todas las áreas de la organización.

- La disminución de dotación de aproximadamente 78 personas en los cargos profesionales y técnicos en la Gerencia de Logística sin que hayamos encontrado evidencia que justifique esta decisión en el detalle de correcciones a la empresa modelo propuesta.

- La eliminación de niveles de subgerencia por criterios de "span of control" mínimo, lo que a nuestro juicio no tuvo en vista la adecuada segregación de funciones, el necesario nivel profesional, jerárquico, de especialización y de experiencia requerido, la variedad de disciplinas y el impacto de su eliminación en la estructura entre otros factores (ej; auditoría, rrhh, etc.)

Consideraciones Finales

Existe evidencia de mercado en cuanto a que empresas comprables en tamaño, complejidad y procesos tienen estructuras equivalentes en cuanto a sus estamentos como son: ING, Aguas Andinas, Soprole, Movistar, EntelPCS, VTR entre otras.

Para el proceso de determinación de rentas de mercado es necesario explicitar los criterios de homologación, las definiciones de la encuesta utilizada como son los componentes incluidos en la renta (ejemplo: la remuneración bruta mensual incluye o no la rentas variables y si la incluye de que manera están incorporadas. Definir cuál es el tratamiento dado a los bonos de productividad, etc.) y la muestra contenida en el estudio para determinar adecuadamente la renta de mercado para un determinado cargo.

El uso de estadígrafos distintos del promedio de mercado es una práctica común en la consultoría de recursos humanos y en las labores de homologación ya que al no contar con un determinado cargo en la encuesta o que dicho cargo aún existiendo no representa fielmente la realidad del cargo a homologar, exige el conocimiento experto del consultor a efectos que identificar aquel cargo o estadígrafo que permita llegar a la renta de mercado mas adecuada.

La determinación de rentas en la empresa modelo eficiente de mercado debe reflejar no solamente la competitividad externa (rentas de mercado) sino también la equidad interna (ranking de cargos) y la amplitud y escalamiento de rentas necesario para el manejo adecuado de las compensaciones del personal a lo largo de su trayectoria en la organización. Suprimir estamentos organizacionales implica a nuestro entender revisar la coherencia del modelo y su escalabilidad.

Av. Providencia 1760
Pisos 6, 7, 8, 9 y 13
Santiago
Chile
Fono: (56-2) 729 7000
Fax: (56-2) 374 9177
E-mail: deloittechile@deloitte.com

Cap. Arturo Prat 461
Oficina 1902
Antofagasta
Chile
Fono: (56-55) 44 9660
Fax: (56-55) 44 9662
E-mail: antofagasta@deloitte.com

1 Poniente 123
Piso 7
Viña del Mar
Chile
Fono: (56-32) 246 6111
Fax: (56-32) 246 6086
E-mail: vregionchile@deloitte.com

O' Higgins 940
Piso 6
Concepción
Chile
Fono: (56-41) 291 4055
Fax: (56-41) 291 4066
E-mail: concepcionchile@deloitte.com

Libertador Bernardo O' Higgins 167
Oficina 603
Puerto Montt
Chile
Fono : (56-65) 288 600
Fax : (56-65) 298 600
e-mail : puertomontt@deloitte.com

Deloitte® se refiere a uno o más entre Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza, sus firmas miembro y sus respectivas filiales o afiliadas. Como una asociación suiza, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni cualquiera de sus firmas miembro tienen responsabilidad por los actos u omisiones cometidos por otra de las partes. Cada una de las firmas miembro es una entidad legal separada e independiente que funciona bajo los nombres de "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", u otros nombres relacionados. Los servicios son proporcionados por las firmas miembro, sus filiales o afiliadas y no por la asociación suiza Deloitte Touche Tohmatsu.

© 2008 Deloitte Chile.
Todos los derechos reservados.

www.deloitte.cl

Una firma miembro de
Deloitte Touche Tohmatsu