

10 Minutos

en prioridades de talento



Octubre 2012

4 maneras en la que su estrategia de recursos humanos ayuda al éxito o al fracaso de su maniobra de negocios

La rápida globalización y la creciente actividad en los mercados emergentes han aumentado la necesidad de movilizar gente globalmente y de conseguir talento de alrededor del mundo.

Las compañías inteligentes entienden cómo maximizar su inversión significativa en talento.

Las compañías que no consideran cuidadosamente los temas de riesgos relacionados con roles clave, planeamiento de sucesión y planes de jubilación, podrían enfrentar serias ramificaciones.

La gente es imprescindible para la estrategia. Identifique dónde puede el talento ayudar a alcanzar las metas o entorpecerlas, y cómo administrar el cambio.

El talento continúa liderando la lista de preocupaciones de los ejecutivos (1). Y no es una sorpresa, dado que el talento tiene un impacto abarcador en cada aspecto de las estrategias y operaciones empresariales.

Pero más que eso: Cambiar las dinámicas de la fuerza laboral y del negocio es el reto de los líderes de compañías en muchos frentes. La tecnología y la digitalización en el área del trabajo están alterando dramáticamente la manera en que las organizaciones atraen, comprometen y desarrollan el talento. Al mismo tiempo, las compañías deben dirigirse a diferentes generaciones de su fuerza laboral, entendiendo que a los empleados de la generación Y, y a los *baby boomers*, los motivan y comprometen cosas muy diferentes.

También existe una presión intensa para asegurar que la estrategia de talentos de una organización va más allá de alinearse con su estrategia de negocios: debería ser diferente de esta. Eso significa que se deben tener los debidos procesos y mediciones que aseguren que los empleados sean premiados por comportamientos y resultados que impulsen la estrategia de negocios.

Donde el talento tiene hoy más importancia

En lugar de pensar únicamente en términos de

su estrategia de recursos humanos, los líderes de las compañías están concentrándose en dónde el talento hace una diferencia fundamental en la estrategia de negocios. Comienzan con las siguientes preguntas de guía:

Crecimiento de poder. ¿Estamos adquiriendo, desarrollando, movilizando y reteniendo el talento que necesitamos para hoy, para cuando lleguen nuevas oportunidades, y para respaldar la manera en que haremos negocios en 3, 5 y 10 años?

Agilizar el ROI. ¿Estamos maximizando nuestra inversión en talento, desde el gasto de compensación y beneficios hasta la movilidad del talento y desarrollo ejecutivo?

Administre el riesgo. ¿Cómo estamos administrando nuestros riesgos financieros relacionados con las pensiones y costos de atención sanitaria? ¿Tenemos suficiente *bench strength* (fortaleza en recursos humanos para llenar vacantes de liderazgo) cuando se trata de nuestro equipo de ejecutivos?

Propiciar la transformación. ¿Cómo nos aseguramos de que efectivamente integramos el talento crítico después de una fusión o adquisición? ¿Cómo logramos que funcione el recurso humano para que sea más relevante para el negocio?

En un vistazo

Cada industria enfrenta retos de talento únicos que afectan la habilidad de su director para lograr metas estratégicas.

Porcentaje de directores que reportan:	Mayor dificultad al contratar (2)	Déficit de candidatos calificados (3)	Planeando cambios a la estrategia de talento (4)
Farmacéuticas/ciencias de la vida	51%	64%	74%
Seguros	49%	56%	82%
Tecnología	48%	42%	81%
Cuidado de la salud	47%	53%	69%
Manufactura industrial	47%	40%	80%
Automotriz	46%	48%	75%
Bienes de consumo	44%	54%	76%
Todas las industrias	43%	47%	78%
Entretenimiento/medios	43%	41%	80%
Banca/mercados de capitales	41%	46%	74%
Transporte/logística	40%	56%	72%
Construcción/ingeniería	40%	52%	82%
Químicos	36%	56%	83%
Negocios/servicios profesionales	35%	48%	83%
Hospitalidad/recreación	34%	60%	79%
Comunicaciones	31%	38%	76%
Gestión de activos	30%	39%	73%
Comercio minorista	22%	40%	72%

2: En general, ¿se ha vuelto más difícil o menos difícil contratar a trabajadores en su industria, o ha permanecido igual?

3: De aquellos que responden más difícil, ¿cuál de las siguientes es la principal razón?

4: ¿Hasta qué punto anticipa usted un cambio, pequeño o grande, en su compañía en estrategias para administrar talento en los próximos 12 meses?

Fuente: PwC, 15a Encuesta Global Anual de Directores, 2012.

01

Crecimiento de poder con la gente adecuada donde la necesitas

Los líderes de negocios saben que el talento es esencial para conseguir metas corporativas. Pero quizás se sorprendan de cuánto puede perjudicarte cuando no tienes lo que necesitas.

Los ejecutivos que encuestamos han sacrificado nuevos mercados, iniciativas, crecimiento y calidad en nombre del talento. Por ejemplo, una compañía del cuidado de la salud quiso duplicar su negocio en Suramérica, con un enfoque particular en Brasil. Tenía el capital, la tecnología y los recursos necesarios, pero le faltaba personal calificado para llevar el negocio allí. Encontrar ese talento se ha convertido ahora en prioridad, pero, ¿cómo pudo la compañía anticipar esta necesidad para poder seguir su agenda de crecimiento?

'Big data' trae grandes entendimientos

Una manera en que las compañías logran permanecer adelante del crecimiento es el análisis y planeamiento de su fuerza laboral. Aquí los "grandes datos" (*big data*) es una herramienta importante. Al combinar el desempeño de una compañía, estudios e información de la fuerza laboral con ricos almacenes de datos públicos y privados, se pueden conseguir antecedentes y predecir las necesidades futuras. Los líderes de negocios necesitarán revisar y comparar

continuamente las predicciones con las metas de crecimiento y cambios de mercado. Mientras que muchos negocios están pensando en mercados internacionales, se espera que crezca la competencia por habilidades y roles específicos, particularmente posiciones técnicas y gerenciales, y en ciertas regiones, como en China. Lo mismo puede suceder en los mercados de EEUU. Por ejemplo, ciertos sectores de la industria manufacturera están comenzando a evaluar nuevas instalaciones para producción basadas en EEUU, en respuesta al aumento en los costos de transporte y para poder estar cerca de clientes, suplidores e instalaciones de R&D (investigación y desarrollo).⁵ Encontrar al personal con las habilidades necesarias para ejecutar estas operaciones, como maquinistas, por ejemplo, será una clave para lograr que funcione una estrategia de producción en EEUU.

Anticipando asuntos generacionales

Mantenerse al tanto de los cambios que afectan a segmentos específicos de su fuerza laboral también es importante. Considere que en 2007, casi 1 de cada 2 trabajadores nacieron entre 1943 y 1960, pero menos de 1 de cada 3 logró estar en este grupo de edad.⁶ Esto significa que los *baby boomers* están

saliendo de la fuerza laboral todos los días, dejando vacíos en liderazgo, conocimiento y pericia. Las compañías deben manejar el proceso y los costos de esta ola de jubilaciones, además de llenar las carencias de personal calificado o la pérdida de conocimiento institucional que resultará de su partida.

La gente correcta en la ubicación correcta

Otra estrategia importante para cumplir con las exigencias de la fuerza laboral es a través de programas de movilidad de talento. La movilidad, que ya no se enfoca en asignaciones internacionales de largo plazo ni se considera como un programa secundario, es ahora fundamental para la estrategia. Planteamientos no tradicionales de movilidad que cumplen con las necesidades de la generación Y – que incluye asignaciones de viajero internacional, desplazamientos de largas distancias y reubicaciones basadas en proyectos – están haciéndose más comunes. Después de todo, la finalidad es que las compañías puedan ver a su fuerza laboral como si no tuviera fronteras. Esto puede significar desarrollar talento donde están las plazas de trabajo, reubicar el talento en los trabajos, o mover los trabajos adonde reside el talento.

02

Logre la completa rentabilidad en la inversión de talento

Talento: El facilitador de innovación y crecimiento

Restricciones al talento obstaculizan la habilidad de los negocios para buscar nuevas oportunidades, particularmente en nuevos mercados

31% no pudo o no podrá innovar efectivamente

29% no puede buscar una oportunidad de mercado

24% canceló o retrasó/cancelará o retrasará una iniciativa estratégica clave.

24% no pudo lograr/no logrará pronósticos de crecimiento en mercados extranjeros

24% no pudo/no podrá lograr pronósticos de crecimiento en el país en donde está la sede.

21% de la producción y/o estándares de calidad de servicio cayó/caerá.

Los costos de capital humano son lógicamente una de las inversiones más grandes: representan más de

un cuarto de todos los gastos para una organización promedio – y más de la mitad de todos los gastos para muchos negocios (7). Los líderes de las compañías quieren saber que están tomando las decisiones correctas cuando se trata de compensaciones y beneficios, y quieren entender cómo esta gente contribuye al *bottom line* (ganancia neta).

Se trata solamente del RSI

Las buenas noticias es que ahora las herramientas y tecnologías necesarias para medir efectivamente el RSI están accesibles para todas las compañías. Conocido como inteligencia de fuerza laboral en los círculos de RRHH, la meta de estos análisis es responder a dos preguntas clave: (1) ¿Cuál es nuestra inversión en la fuerza laboral? y (2) ¿Estamos obteniendo el correcto retorno sobre esta inversión?

Las compañías calcularán la inversión en la fuerza laboral considerando todos los costos laborales como un porcentaje de los ingresos. También querrán comparar sus hallazgos con los promedios de la industria para ver dónde pueden estar gastando más o menos de lo que deben. Cada industria es única; por ejemplo, en la industria manufacturera, la mediana del retorno en la inversión de la fuerza laboral fue de 18.5% en 2011, mientras que los hospitales –que requieren mucho personal– promediaron 45.5% (8).

Una vez que cada compañía ha calculado su retorno en inversión de fuerza laboral actual, puede comenzar a aplicar estrategias de planificación de personal para anticipar de qué manera las futuras necesidades de talento afectarán el RSI.

Administrando los crecientes costos de atención sanitaria

Una porción considerable de estos costos laborales van hacia beneficios del cuidado de la salud, y los costos de los planes continúan creciendo más rápido que la inflación. (9) Para maximizar sus inversiones, las compañías están determinando la mezcla correcta de incentivos, programas de bienestar y otros beneficios. Por ejemplo, están ofreciendo planes basados en el valor que premia a los empleados por utilizar los servicios de manera más sabia y que puede incrementar las probabilidades de que los empleados cumplan con planes de tratamiento y se comprometan a adquirir comportamientos saludables. Otros están experimentando con nuevas opciones para ofrecer cuidados, como clínicas en los lugares de trabajo que reducen los costos, incrementan la productividad y disminuyen el ausentismo.

Emparejando costo y beneficio

Al hacer inversiones inteligentes de fuerza laboral, las compañías con mentalidad avanzada están siendo concisas sobre emparejar los costos y beneficios. Entienden que trabajadores de diferentes edades y orígenes tienen así mismo diversas necesidades y prioridades. A la vez, reconocen que no todos los roles son de igual valor para la organización. Toman en consideración estas diferencias en todos sus programas. Por ejemplo, una compañía estructuraría una gran variedad de programas de movilidad global, dependiendo del empleado. Para un líder de unidad de negocio que es crítico para un nuevo mercado, la compañía proveería un paquete muy diferente que para un empleado con menos experiencia emprenda una atractiva oportunidad de desarrollo.

7. PwC, Innovación de Recursos Humanos, verano 2012

8. PwC Saratoga, Reporte de Efectividad de Capital Humano de EEUU, 2012

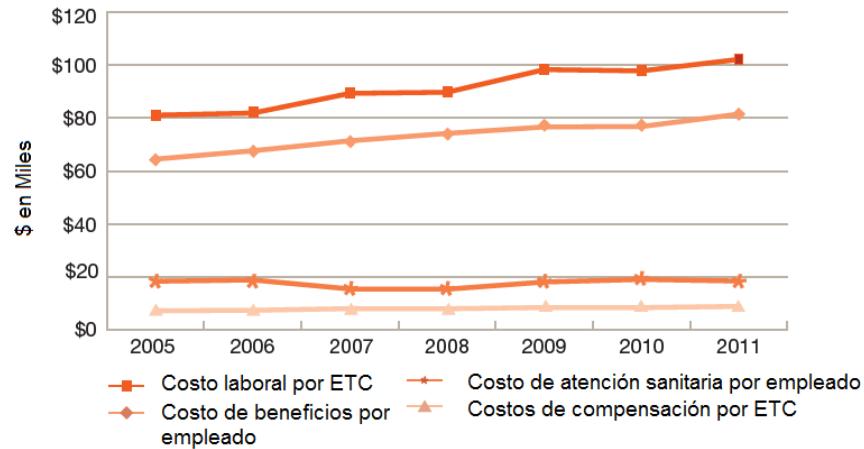
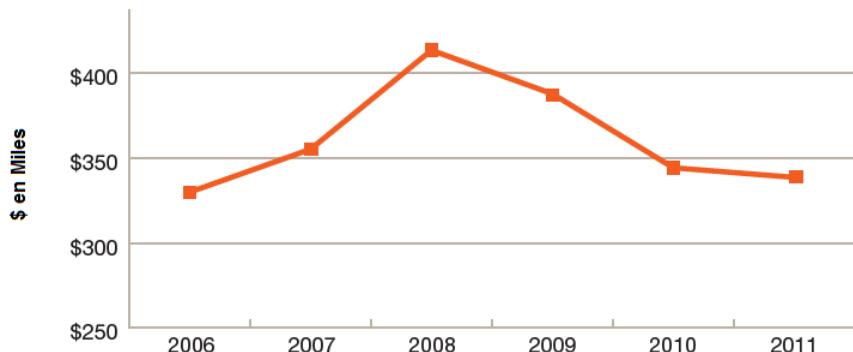
9. Instituto de Investigación Sanitaria de PwC, Detrás de los Números, 2012

02

Logre la completa rentabilidad en la inversión de talento

Midiendo el Retorno Sobre la Inversión en fuerza laboral

Por los últimos cuatro años, la cantidad de ingresos generados por equivalentes a tiempo completo (ETC) ha caído en más de 18%, mientras que el costo laboral por ETC se ha incrementado en más del 14% durante el mismo período.



03

Aborde los riesgos del talento que podría eliminar el negocio

Los roles que logran que sucedan las cosas

En la mayoría de las organizaciones es fácil darse cuenta de quiénes son los actores principales, y es esencial comprometer, desarrollar y retener a estos empleados. Pero al enfocarse solamente en este grupo, las compañías arriesgan el pasar por alto otros roles que son esenciales para el negocio. Llamados Talentos Fundamentales, son los que desproporcionadamente añaden valor a la organización.

Tomen el caso de uno de los principales distribuidores de comida que presumió que su personal de ventas desempeñaba uno de los roles más importantes y los recompensó de acuerdo con esto. Luego de investigar una cadena de quejas provenientes de clientes, la compañía descubrió que sus choferes de camiones jugaban un rol del cual dependía el éxito o el fracaso de la compañía, interactuando con el cliente y manejando los problemas en el momento.

¿Cómo se les premió? Con largas horas de trabajo, horarios indeseables y operaciones ineficientes, lo que los condujo a un bajo compromiso laboral y alta rotación de personal. Una vez la compañía se dio cuenta del verdadero impacto de su acción, pudo hacer cambios para satisfacer sus necesidades.

Llenando el ‘pipeline’ de talento

Planificación de la sucesión solía tratarse únicamente sobre si la compañía había escogido su próximo director. Eso ha cambiado: Hoy, impulsados particularmente por comités de compensación, las discusiones sobre planificación de sucesión profundizan tres o cuatro niveles en la tabla organizacional para asegurarse de que la compañía tenga un equipo de relevo profundo para los próximos 20 años. Las compañías también están identificando uno o más candidatos para otras posiciones de liderazgo, al igual que investigan cómo llenar internamente roles fundamentales para reducir la interrupción del negocio. En 2010, menos de la mitad de las organizaciones en el Estudio de Benchmarking de Capital Humano de Saratoga de PwC buscó dentro de su pipeline interno para llenar posiciones clave, pero solo un año después ese número había aumentado a casi 2 de 3.

Manejando riesgos de jubilación

Un área de creciente preocupación es el riesgo de plan de jubilación: ¿Podrá la compañía cumplir con sus obligaciones de jubilación sin impactar severamente su hoja de balance? Las compañías que tienen planes de beneficios de jubilación definidos –donde quien planifica asume el riesgo de la inversión– no siempre están seguros de cómo medir, organizar o monitorear los niveles de riesgo. Tampoco toman en cuenta eventos inesperados. Para manejar mejor este riesgo, los comités de jubilación deben cuantificar los riesgos utilizando las herramientas que se tomen prestadas de análisis de inversiones financieras. Desde esa perspectiva,

podrían establecer su “presupuesto de riesgo” y desarrollar asignaciones estratégicas por activo, tales como portafolios más diversos que funcionen dentro de sus pautas de riesgo establecidas.

Controlando nuevos riesgos

A medida que las compañías reconsideran la estrategia de talento que apoye su crecimiento global, también deben tener en cuenta nuevos riesgos. A medida que expanden programas de movilidad, deberán sopesar regulaciones complejas y consideraciones tributarias para reubicaciones internacionales. Por ejemplo, cambiar reglas de impuestos para viajeros de corto plazo es una nueva área a tener en cuenta. ¿Otros temas en el radar? Aumento de barreras de inmigración en donde las consideraciones políticas sobre visas de trabajo limitan el movimiento de trabajadores calificados, y naciones en desarrollo que están compitiendo para atraer extranjeros talentosos o animar a locales entrenados en Occidente para que vengan a casa.

Transformar la organización y su gente para mantenerse al día con el cambio

Hay que ponerse al día con el gran impacto de la tecnología

La tecnología ha sido uno de los grandes interruptores de los negocios, que altera la manera en que se hace el trabajo, en que los trabajadores se comprometen unos con otros y en la forma en que las organizaciones tratan con sus clientes y suplidores. Mientras que la tecnología es el punto focal, las compañías no pueden perder de vista cómo los cambios afectan a su gente. Esto es especialmente cierto cuando las compañías invierten en tecnología para transformar una función interna como informática, finanzas o recursos humanos. Los negocios deben evaluar cómo la tecnología afecta su proceso de negocio, dónde deben adquirir nuevas habilidades, y cómo comunicar y manejar los cambios efectivamente.

Al mismo tiempo, las compañías pueden tomar ventaja de la tecnología para facilitar la movilidad

del talento. Entrenamiento en línea, redes de trabajo por videos y programas de colaboración les permiten a la gente trabajar junta en un mismo proyecto desde diferentes lugares. Eso elimina cualquier preocupación sobre restricciones migratorias, costos por mudanzas y la resistencia del empleado a reubicarse. El grabador en jefe de la lujosa joyería Tiffany, por ejemplo, viaja a otros países a entrenar a los empleados, pero después les da seguimiento vía videoconferencia. (10)

Sacándole el mayor provecho a las transacciones de fusiones y adquisiciones

Cuando se trata de fusiones y adquisiciones, identificar los potenciales retos del personal es crucial. Hay riesgos a lo largo de todo el proceso de integración, incluyendo cómo se identifica y retiene el personal fundamental para la integración y el éxito a largo plazo; se diseña una nueva estructura organizacional; se adopta un enfoque para seleccionar y contratar que se perciba tanto como justo como transparente; y armonizar las organizaciones alrededor de la cultura de una sola compañía. Las cosas se ponen aún más tensas cuando se está llevando a cabo un negocio con una entidad en un país en el cual la regulación de empleo es diferente. Donde sea que ocurra el negocio, las comunicaciones bien concebidas y estrategias de administración de cambios son esenciales.

Rehaciendo los recursos humanos para que sean relevantes

Para poder alcanzar las prioridades estratégicas de la compañía, estas deben replantearse la manera en la que los RRHH aportan valor al negocio. Esto requiere un cambio en el énfasis de actividades tácticas, como administrar requisiciones de trabajo y procesos de administración de desempeño anuales hacia actividades más estratégicas, como análisis de datos y planificación de la fuerza laboral. También significa reevaluar los números que comparte con liderazgo. En lugar de medidas basadas en la eficiencia de la función, como las proporciones personal-empleado, los líderes de RRHH tomarán en cuenta aquellas que estén enfocadas en los negocios –como el retorno sobre la inversión de fuerza laboral o diferencias en compensación incentiva entre altos y bajos desempeños– para poder mejorar el desempeño organizacional.

Próximos 10Minutos

Más allá de los bancos: el impacto de las reformas de derivados en el mundo corporativo

Para las compañías de servicios no-financieros, las regulaciones introducidas por Dodd-Frank y Basel III significan grandes cambios en cómo manejan el riesgo con derivados extrabursátiles. Y cada aspecto del negocio se verá afectado finalmente, desde las estrategias de riesgo y fondos corporativos, hasta operaciones y contabilidad. 10Minutos discute las necesidades de los usuarios corporativos de los derivados para lograr las fechas límite para reformas y asegurarse de que estén bien equipados para administrar costos aumentados y responsabilidad de cumplimiento.

Hacia una cadena de suministro más flexible

La volatilidad se ha convertido en un hecho de la vida diaria en el panorama actual de negocios. Sin embargo, después de años de expansión global, muchas de las cadenas de suministro de las compañías están quebradizas, incapaces de responder a frecuentes fluctuaciones en demanda y suministro. Este 10Minutos explora estrategias que las compañías pueden utilizar para lograr que sus cadenas de suministros sean más ágiles y adaptables.

Más allá del 'outsourcing' y los servicios compartidos: hacia el real valor de negocios

Operaciones tradicionalmente vistas como gastadoras en lugar de contribuyentes, han disminuido costos heroicamente en los últimos años para proteger los márgenes. Pero frente a prospectos de lento crecimiento y economías volátiles, las compañías están pidiéndoles más a los líderes de operaciones. Junto con mayores ahorros, ¿podrán las operaciones lograr flexibilidad, escalabilidad e innovación? 10Minutos discute transformaciones en servicios de negocios y por qué un cambio a servicios de negocios globales podría ser la respuesta.

Identificando el potencial en la reforma de salud de China

Con la aprobación del décimo segundo Plan de Cinco Años, la industria del cuidado de la salud en China está –y continuará estando– a la par con oportunidades de inversión. Mejor infraestructura, cobertura expandida en los seguros y hospitales públicos reformados, significa que inversionistas privados y extranjeros podrán asociarse con el país más fácilmente que antes. Este 10Minutos explora las opciones actuales y futuras para los negocios en el ambiente abierto y descentralizado de China.

Cómo puede PwC ayudar

Para consultas más a fondo sobre las prácticas destacadas, favor contactar a:

PwC Costa Rica

Tel: +506 2224-1555

PwC Guatemala

Tel: +502 2420-7800

PwC Honduras

Tegucigalpa Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09

San Pedro Sula Tel: +504 2553-3060

PwC El Salvador

Tel: +503 2243-5844

PwC Nicaragua

Tel: +505 2270-9950

PwC Panamá

Tel: +507 206-9200

PwC República Dominicana

Tel: +809 567-7741

© 2012 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver www.pwc.com/structure para más detalles.
Este contenido es para propósitos de información general, y no debe ser usado como sustituto para consultas con asesores profesionales. 10Minutes® es una marca registrada de PwC US.

Las firmas PwC ayudan a las organizaciones e individuos a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas con 169,000 personas en más de 158 países, comprometidos a brindar calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría. Díganos qué es importante para usted y encuentre más información visitándonos en www.pwc.com/interamericas