



pwc

Perspectivas

Construyendo relaciones que crean valor

Edición de Recursos Humanos

Conociendo a nuestro equipo:

Fabián Mendy

***El enigma de las evaluaciones
psicométricas***

Septiembre | Diciembre 2011
Edición No. 5

Mensaje editorial

Cualquier cosa que hagamos podemos realizarla solo gracias a las personas. Las personas desarrollan la tecnología y aportan para sus mejoras, pensando, analizando y ejecutando un sinnúmero de tareas que una máquina por sí sola no podría ejecutar. Por esta y muchas otras razones más, el recurso humano es el activo máspreciado de una empresa, sin importar el ramo de la industria a que la organización pertenezca.

Captar el recurso humano que tenga habilidades y capacidad para cubrir las posiciones de una empresa de forma exitosa no es tarea fácil, se debe competir primero en un mercado cada vez más agresivo en la búsqueda de talento. Una vez que se cuente con los candidatos adecuados, deben aplicarse diversos tipos de pruebas que ayuden a evaluar al candidato tanto en conocimientos generales como en las características difíciles de detectar a través de la entrevista. Luego de contratar a la persona, se debe velar por su desarrollo y crecimiento profesional.

En esta edición de Perspectivas, tocamos los temas relacionados a este importante pilar de la organización, el capital humano. Muchos de estos artículos nos ayudarán a tener una visión más amplia de una variedad de aspectos del recurso humano y su rol dentro de la estructura de nuestras empresas.

Miriam Arrocha

M&C Manager

PwC Interaméricas

PwC Interaméricas

Ángel Dapena Lambridge
Territory Senior Partner

Fabián Mendy
Líder Regional de Assurance

Ramón Ortega
Líder Regional de TLS

Rolando Díaz
Líder Regional de Advisory

Perspectivas

Editora

Miriam Arrocha

Co-editora

Michelle Muñoz

Artículos por:

Carolina Jordán

Antonio Grijalba

Carolina Du-Breil

Regina Moreno

Jaime Bocanegra

María José Rodríguez

Beth Holmes

Liz Fisher

Wagner Meneses

Diseño y Diagramación

G&M Studio

Shalom Terrientes - José M Gutiérrez

Apoyo de diseño

Miriam Arrocha

Michelle Muñoz

Traducción

Hazel Sauders

Para comentarios sobre esta cuarta edición de Perspectivas, escribanos a:
miriam.arrocha@pa.pwc.com

Los artículos y el contenido dentro de esta revista han sido preparados como información general en temas de interés únicamente, y no constituyen asesoramiento profesional. No otorgamos ninguna representación o garantía (expresa o implícita) sobre la certeza o plenitud de la información contenida en esta revista, y, de conformidad con el alcance permitido por la ley, los autores, patrocinadores y editores no aceptan ninguna responsabilidad, y rechazan cualquier responsabilidad, por las consecuencias suyas o de cualquiera otra persona que actúe, o se abstenga de actuar, confiando en la información contenida en esta revista o por cualquier decisión que se base en la misma.



Contenido

Edición No. 5 Septiembre – Diciembre 2011

- 4** El rol estratégico de recursos humanos
- 6** Administración del desempeño
- 10** Estamos conectados
- 12** Ventajas y desventajas de la rotación interna de personal
- 14** Estrategias para enfrentar la escasez de personal
- 18** El enigma de las evaluaciones psicométricas
- 22** Conociendo a nuestro equipo: Fabián Mendy
- 24** Una dosis de realidad
- 28** Todas las cosas no son iguales
- 34** Escritor invitado: Un vistazo a la inflación

El rol estratégico de recursos humanos

Hablar de recursos humanos como “Socio Estratégico del Negocio” pareciera una frase trillada, pero aunque tiene varias décadas de estar siendo impulsada, en nuestros ambientes aún no acaba de cobrar todo el sentido y significado que, quienes nos dedicamos a esta profesión, deseáramos. ¿A qué se debe que recursos humanos para muchos siga siendo un gasto y no un verdadero socio?

El profesional de recursos humanos se ha quedado tradicionalmente enfrascado en algunas teorías relacionadas con psicometría, sin contemplar que las evaluaciones solo son una guía y no la verdad absoluta; evaluaciones del desempeño, sin tener como base sistemas de administración del desempeño; capacitaciones, que son eventos aislados que no se dirigen a las necesidades reales y de las que no se evalúa su retorno de inversión; sistemas de compensación, sin contemplar la equidad interna y externa; planes de desarrollo, sin orientar a acciones específicas para la mejora de competencias o sin incluir indicadores; y campañas de valores, sin sustentarlas en una verdadera estrategia cultural; logrando, tan solo en algunos casos, alinearlas todas a los objetivos organizacionales.

El profesional de recursos humanos pareciera que se ha especializado tanto que se ha olvidado de la comprensión sistémica de la empresa en la cual se encuentra, y en consecuencia trabaja, como muchos otros departamentos también suelen hacerlo, de forma individual.

Ello comúnmente ha impedido que el profesional de recursos humanos participe activamente en el conocimiento del negocio. ¿Cuántas personas dedicadas al área de recursos humanos conocemos que al momento de empezar labores en una organización realizan una travesía por diferentes puestos, involucrándose en el corazón del negocio? ¿Cuántos accionistas o directivos vemos que permiten y encuentran el valor agregado que su profesional de recursos humanos lleve a cabo tal práctica? ¿Con qué frecuencia se dan dudas del nivel de comprensión que una persona que se dedica a “aplicar pruebas” y “organizar eventos” puede tener en cuanto a estrategias que incrementen la productividad y rentabilidad de su negocio?

Sin duda alguna, el profesional de recursos humanos no es especialista en todas las áreas de una organización, pero sí es el consultor interno que dentro del organigrama debe desprenderse de la alta dirección como *staff*, porque ciertamente su rol es de asesoría. Se convierte en su reto estar a la altura de las discusiones de los directivos, administración, finanzas, ventas, mercadeo, etc.; comprendiendo la estrategia a fondo para proponer, generar y acompañar cambios que eleven las capacidades organizacionales.

Cuando el profesional de recursos humanos desconoce la estrategia organizacional a corto, mediano y largo plazo, sus planes no darán los frutos esperados porque únicamente estará cumpliendo con los

indicadores de su departamento y no podrá visualizar el impacto que estos pueden tener al estar plenamente alineados a los objetivos de la empresa. Como resultado, será una persona reactiva antes que proactiva, porque carecerá de los elementos de planificación necesarios para enfrentar los rápidos cambios del mercado.

Para lograr mejores resultados, el profesional de recursos humanos tiene que ser una persona flexible, abierta al diálogo y al aprendizaje fuera de su área, dejando atrás el famoso paradigma de estudiar la psicología tan solo como mecanismo de evasión de los números, por citar un ejemplo. Para planear, elaborar, proponer, influenciar, implementar, ejecutar y acompañar, el profesional de recursos humanos debe conocer el impacto del desempeño de cada puesto en el ciclo de negocio, una tarea que va más allá de solicitar que se completen formularios de evaluación del desempeño, reportándolo como objetivo alcanzado cuando todos lo han realizado.

Claro está que para que el profesional de recursos humanos pueda dar el salto de lo operacional a lo estratégico, debe tener plenamente bajo control las transacciones diarias (a las que normalmente muchos se limitan) tales como: contrataciones, inducciones, capacitaciones, relaciones laborales, organización de eventos, etc. Solo alguien que se ha ganado la credibilidad en estas tareas cotidianas y tiene a sus clientes internos satisfechos, puede aspirar a trascender a través del plan estratégico.

De esta manera hemos llegado a otro tema clave: La credibilidad del profesional de recursos humanos. ¿Qué es la credibilidad? ¿Cómo se obtiene? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Cuáles son las consecuencias de su ausencia? Ciertamente, el profesional de recursos humanos tiene muchas, si no todas las miradas encima, lo cual lo compromete a demostrar una ética y conducta profesional en todo momento, al igual que los líderes de la organización.

Para empezar, el profesional de recursos humanos es quien brinda al aspirante

una percepción sobre la empresa. ¿Transmitimos la percepción adecuada? ¿Es la percepción congruente con los valores de la organización? También es la primera persona que acoge a cada nuevo colaborador en su ingreso, siendo este proceso de incorporación un impulso de su trayectoria. Seguidamente, se convierte en lo que comúnmente llaman algunos expertos “la voz de los colaboradores”. ¿Cuántas veces las puertas de la oficina de recursos humanos son tocadas buscando apoyo y/o aliento? Es preciso que el profesional de recursos humanos accione a través de iniciativas que brinden a los colaboradores las herramientas, los recursos y el ambiente necesarios para llevar a cabo su tarea de forma productiva, evaluando las necesidades organizacionales más allá de la superficie para dar soluciones integrales.

Es crucial que el profesional de recursos humanos presente en las reuniones de junta directiva y/o de toma de decisiones

el seguimiento de los procesos, desde la forma en que se selecciona el talento, cómo lo incorpora, cómo y cuándo le da a conocer los indicadores bajo los cuales será evaluado, la capacitación, cómo se hace parte de la estrategia cultural que soporta la estrategia del negocio, qué planes de compensación equitativos interna y externamente se ofrecen, entre otras.

Los directivos de las organizaciones grandes y pequeñas deben involucrar a sus gerentes de recursos humanos en el *core business* para obtener el valor de la inversión de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de estrategias competitivas, que no solo buscan los resultados sin advertir los medios, sino que logran un sabio equilibrio entre los valores y la rentabilidad, incrementando el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores.



El profesional de recursos humanos no es especialista en todas las áreas, pero sí es el consultor interno de toda organización.

Administración del desempeño

Mediciones para la realidad del mercado

Por más de una década, las métricas de las utilidades o el valor de la acción han dominado las evaluaciones de mercado y las metas corporativas. Hoy en día, el consenso consiste en utilizar un rango de factores más significativos que guíen el desempeño de la compañía tanto en el corto como en el largo plazo. El crecimiento real necesitará ser generado internamente desde la calidad del producto y el servicio, la satisfacción del cliente, la innovación y la eficiencia operativa. La administración del desempeño puede ayudar a las compañías a cerrar la brecha entre las expectativas del mercado en el corto plazo y la permanencia en el largo plazo.

Durante los días de exuberancia irracional, el valor de la acción era el rey supremo. Muchas compañías fueron aplaudidas por su perspicacia empresarial al utilizar la “ingeniería financiera” para incrementar el valor de la acción. Un buen desempeño de la compañía, por definición, significaba incrementar el valor de la acción a corto plazo.

El problema más serio causado por el implacable escrutinio del valor para el accionista es que el potencial del negocio en el largo plazo es sacrificado por excedentes trimestrales en el corto plazo. Quienes toman las decisiones de gerencia se convierten en esclavos de presupuestos que deben mostrar los ingresos esperados cada trimestre, o si no deben enfrentar el castigo de los mercados. El presupuesto se

convierte en un documento rígido que debe ser logrado a toda costa, lo cual desalienta oportunidades alternativas de acción, sin importar qué tan prometedoras sean.

Entonces, ¿qué indicadores deben ser utilizados para evaluar verdaderamente el desempeño de la compañía y hasta qué punto los inversionistas han realmente comprado la idea de usarlos? ¿Cómo pueden las compañías administrar su desempeño mientras los mercados se ajustan a nuevas realidades económicas?

La medición del desempeño de una compañía es una tarea sumamente compleja en la actualidad. Expertos en gerencia concuerdan en que las mediciones operativas —cómo una compañía maneja la dirección estratégica, el servicio al cliente, el desarrollo de productos, la innovación y así sucesivamente— son mejores indicadores del desempeño futuro de una empresa que las mediciones de salida como el valor de la acción.

La evidencia sugiere que las compañías líderes están utilizando la administración del desempeño para realzar sus resultados a corto y a largo plazo. Según el estudio *Management Barometer* de PwC, los altos ejecutivos en compañías multinacionales consideran más importantes las mediciones de desempeño no financiero que los actuales resultados financieros para la creación de valor del accionista a largo plazo.

Sin embargo, los resultados financieros se mantienen como un factor clave para la continua toma de decisiones gerenciales. Alrededor del 69% de estas compañías ha intentado ligar un rango amplio de mediciones de factores críticos de desempeño del negocio a resultados financieros futuros o al precio de la acción.

En general, aquellos que intentan ligar factores de desempeño del negocio a futuro con los resultados financieros tuvieron un mayor crecimiento que aquellos que no lo hicieron; ellos generaron un crecimiento en ingresos 2.5 veces más grande en los últimos cinco años que compañías que no ligan mediciones y desempeño.

principalmente, ¿cómo logra la compañía una ventaja permanente para su negocio que no pueda ser inmediatamente igualada o excedida por sus competidores?

Esta cualidad—también conocida como ventaja competitiva sostenible— es lo que Warren Buffett, gran inversionista estadounidense y CEO de Berkshire Hathaway, ha identificado como el factor más importante cuando evalúa el potencial de inversión de una empresa: “La clave para invertir no es evaluar cuánto una industria afectará a la sociedad o cuánto crecerá, sino determinar la ventaja competitiva de cualquier compañía y, sobre todo, la durabilidad de esta ventaja.



¿Está la estrategia de la compañía orientada al logro de la ventaja competitiva?

Un inversionista sofisticado, al evaluar el desempeño financiero en el corto y largo plazo de una compañía y la habilidad para generar efectivo neto, podría hacer preguntas tales como: ¿Está en el mercado correcto? ¿Tiene el modelo de negocio adecuado? ¿Tiene procesos de negocio robustos para generar efectivo neto? Y

El siguiente paso es trabajar en esta área crítica, excluyendo las otras áreas que no sean tan críticas para el logro de la ventaja competitiva de largo plazo. Se debe decidir cuáles áreas del negocio se ejecutan bien y fortalecer las fuentes de ventaja competitiva. Muchas compañías líderes están ajustando y simplificando sus modelos de negocios como una manera de concentrar energía en sus actividades esenciales y adaptarse a la nueva economía.



Una vez que la pieza esencial se identifica, la siguiente pregunta lógica es: ¿Podemos darle la parte no esencial a otra persona que sepa hacerla mejor? Esta estrategia se manifiesta en el aumento reciente de la tercerización de servicios, que representa un enfoque estratégico en el negocio principal, reforzado por la necesidad de mejorar simultáneamente el desempeño y disminuir costos.

Concentrados en nuestra ventaja competitiva, la definición clara de las metas corporativas y las estrategias guiarán la forma que el progreso sea medido. Las estrategias de alto nivel de la compañía y los enunciados de misión frecuentemente carecen de una conexión medible entre estrategias y metas. Para desarrollar planes de negocios concretos se necesita este vínculo.

Por ejemplo, una compañía puede hablar de convertirse en el proveedor líder de su mercado, pero si no hay una definición real de lo que ser el “proveedor líder” quiere decir, será difícil desarrollar la ventaja estratégica. Entonces debemos identificar claramente qué queremos

lograr, por ejemplo: ¿Queremos ser la de más alta calidad, la que crece más rápido, la que tiene la mayor participación de mercado? Sin esta definición es muy difícil desarrollar un plan de ejecución y monitorear su progreso. El resultado: Nadie es responsable por esto, no se recolecta información adecuada para ayudar a la compañía a mejorar y no se sabe a ciencia cierta el nivel de logro de la meta corporativa. A pesar de que este es un reconocido punto de partida, muchas compañías aún no llegan a este nivel de claridad con respecto a sus metas y objetivos principales.

Una vez que las metas estratégicas de alto nivel sean definidas de manera precisa, las organizaciones necesitan desagregar e identificar los procesos clave que brindan valor al negocio y las métricas asociadas para darles seguimiento.

Como una pirámide, las métricas de los indicadores clave de desempeño (KPIs) son los bloques básicos de la administración del desempeño. Los KPIs necesitan ser seleccionados cuidadosamente para que estén alineados con las estrategias de más

alto nivel. Todos los factores críticos de éxito en el *scorecard* del nivel más alto por los cuales es responsable un área se vinculan métricamente a los *scorecards* de niveles más bajos, y luego al siguiente nivel, y así sucesivamente. De esta manera, las estrategias de alto nivel se comunican a lo largo de la organización a cada colaborador.

Implementar el *scorecard* responde a la pregunta fundamental que todo colaborador se hace: ¿Cómo lo que yo hago en mi día a día se alinea con la visión completa de la compañía?

Finalmente, el número de KPIs utilizados para monitorear el desempeño debe mantenerse en el mínimo posible y deben necesariamente ser comparados consistentemente a través del tiempo para monitorear las mejoras. Si la administración del cliente es medida de una manera en el punto de partida, esta debe ser medida de la misma manera en el futuro para tener resultados válidos y monitorear la mejora continua.

Trabajando para crear el valor que está buscando

Maximizar el valor de nuestro capital humano nunca ha sido tan importante. Ahora es el momento de innovar, comunicar, desarrollar y medir. Solo así podremos garantizar el éxito sostenible del negocio.



pwc

Estamos conectados

Las redes sociales y el recurso humano

A principio de la década de 1990, el fax era la herramienta preferida para todo aquel que quería distribuir sus credenciales profesionales; la idea era hacer llegar los currículos a la mayor cantidad de empleadores. Después de 20 años, en un nuevo siglo y una era de tecnología de la información, el objetivo de un profesional no es “distribuir”, más bien se busca “estar presente”.

Todo comenzó con la llegada del correo electrónico, reduciendo el costo y tiempo de distribución de la información. Posteriormente, hace aproximadamente 6 años se dio el *boom* de las redes sociales, cuyo uso cotidiano era para socializar: hacer nuevos amigos, reencontrarse con viejos amigos y mantenerse en contacto. Sin embargo, con la cantidad de información que brindaba el medio sobre una persona u organización, sus usos se fueron expandiendo a través del tiempo. Actualmente, las redes sociales están siendo reconocidas por reclutadores y empleadores como espacios efectivos para ampliar la búsqueda de candidatos, incluyéndose como valor agregado en el proceso de *Executive Search*.

Las publicaciones en prensa identifican personal dentro de una sola ciudad, sin embargo, la era digital ha permitido globalizar los recursos y reducir significativamente los costos de búsqueda. La publicación de vacantes en la red permite

mercadear no solo la posición disponible, sino también la imagen del negocio a un mundo conectado, realizando así una publicidad gratuita.

Las redes sociales y la internet permiten ganar tiempo conociendo a la persona. El aspecto humano está siendo evaluado con mayor interés que los títulos académicos, y las redes sociales permiten identificar candidatos según este criterio, por ejemplo, a través de Facebook se puede conocer parte de los intereses y la vida personal del aspirante, así como los contactos que manejan, mientras que LinkedIn se enfoca en detectar las habilidades técnicas y experiencias previas.

Un estudio estadounidense reveló que el 45% de los empleadores encuestados utilizan las redes sociales para investigar a aquellos aspirantes a un trabajo en sus empresas. Dicho estudio mostró que de un total de 2,600 gerentes de reclutamiento en Estados Unidos, 29% reportó haber usado Facebook, 26% usó LinkedIn, 21% MySpace, 11% utilizó *blogs* y 7% Twitter.

La práctica de recursos humanos es una relación bilateral entre el colaborador y la empresa. Estas redes permiten a sus usuarios publicar su currículo y perfil profesional, crear una red personal de contactos y acceder a ofertas de empleo antes de que estas se publiquen en otros medios.



Según Mark Pearson, socio responsable de Consultoría de Recursos Humanos de PwC España, “estos dos años de recesión han cambiado la actitud de los colaboradores que la han padecido. Las empresas están pasando de un modelo de supervivencia a prepararse para la recuperación y son conscientes de que cuando esta llegue, la contratación de nuevos colaboradores será más complicada debido al previsible aumento de la movilidad internacional”.

Actualmente, toda organización debe comprender la importancia de los mercados emergentes, y utilizar la tecnología y el poder de las redes sociales con el propósito de crear un mundo virtual como protagonista de la caza de talento profesional.

Para “estar presente” en el mercado laboral en el siglo XXI, se recomienda:

1. Hacer nuevos contactos en cualquier sector que nos interese.
2. Mantener actualizada la información profesional de nuestros contactos.
3. Unirnos a grupos afines a nuestros intereses.
4. Conseguir referencias que pueden transformarse en buenos negocios.
5. Buscar referencias de cualquier persona o institución.
6. Retomar contacto con compañeros de escuela/universidad/posgrado/trabajos.

7. Permitir que antiguos compañeros de escuela/universidad/posgrado/trabajo, nos encuentren.
8. Tener nuestros antecedentes profesionales a la vista de todos.
9. Inscribirse en todas las redes sociales.

Por último, el currículum vitae es un documento que representa al individuo de la forma más atractiva posible para la posición a la que está aplicando. No existe un currículum perfecto, el mejor es “su currículum”. No obstante, este no es el que obtiene el trabajo, sino las personas; pero de igual forma debe:

- Ser fácil de leer.
- Presentar los antecedentes profesionales en forma breve y concisa.
- Hacer referencia a los logros más importantes e identificar lo que hace mejor.
- Resaltar lo que piensa que es más importante acerca de sí mismo.
- Utilizar un formato de su creación, sencillo y formal.
- Resumir la clase de funciones en las que se ha involucrado. Resaltar la experiencia y los logros en cada una de las áreas funcionales y particularmente aquellas que son importantes para la posición que está buscando.

Las organizaciones de hoy piensan, ¿cómo conseguir adquirir las habilidades necesarias para una correcta política de gestión de las redes sociales en cada departamento de recursos humanos?

Ventajas y desventajas de la rotación interna de personal

Vemos cómo hoy en día, de forma más acentuada que en décadas pasadas, los profesionales jóvenes están en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y crecimiento en las organizaciones a las que están vinculados. En organizaciones con alta especialización, con pocas desvinculaciones y con muy pocos colaboradores de niveles medios y altos abandonando la organización, la posibilidad de obtener promociones internas en el corto plazo es muy reducida.

Las consecuencias de este escenario parecen tener mayor impacto en aquellas organizaciones que no cuentan con un plan de carrera que les permita a sus colaboradores involucrarse en proyectos y/o experiencias nuevas y retadoras, lo que en términos generales puede influenciar en el clima de la organización.

La rotación de personal al interior de estas organizaciones suele ser una alternativa para lograr el desarrollo gerencial de algunos colaboradores clave. Una vez identificadas las necesidades organizacionales y el inventario de competencias gerenciales, las organizaciones definen las competencias que serán adquiridas con la rotación de puestos dentro de la organización. Así también, la rotación interna también ofrece una solución para la rutina de trabajo. Cuando el trabajo dejar de ser un desafío para el colaborador, es momento para

que el jefe inmediato, en coordinación con el área de recursos humanos, intervengan para ofrecer al colaborador una posibilidad de mejora continua. El colaborador puede ser transferido a otro puesto que requiera competencias similares en otra área o mayores funciones y responsabilidades. Esto ha demostrado en muchas organizaciones ser una importante herramienta, no solamente para el desarrollo, sino también un elemento motivador eficaz frente a la rutina de trabajo.

Por ejemplo, un supervisor del área “A” puede pasar a liderar un nuevo proyecto del área “B” al que se le ha asignado dentro del proceso de rotación interna; de este modo logrará desarrollar competencias específicas en esa nueva área y, luego, al finalizar el proyecto, podrá retornar a su posición inicial o a la posición siguiente.

En los procesos de inducción, la rotación interna parece haberse convertido también en una alternativa valiosa. La rotación interna en este proceso incluye el movimiento del nuevo miembro de una gerencia o departamento a otro para ampliar su comprensión del negocio, a la vez que se identifican sus intereses, fortalezas y debilidades.

Cuando se analizan los efectos de la rotación interna en posiciones que demandan un trabajo físico diario, se ha



observado una disminución de las lesiones y los efectos causados por la rutina, ya que se diversifican las actividades de los colaboradores.

Es bien conocido también que esta práctica puede generar otros beneficios a la organización, pues el contar con colaboradores que tienen más habilidades, permite a la administración mayor flexibilidad en la asignación del trabajo, una mejor adaptación a los cambios, así como una mayor capacidad para cubrir posiciones vacantes. Además, ayuda a evitar el estancamiento del colaborador y puede mejorar la cooperación interinstitucional, ya que hay una mejor comprensión de los problemas del personal.

Esta práctica se vuelve más importante aún en las empresas multinacionales, en donde la rotación interna a nivel global permite, además de colaboradores altamente capacitados y flexibles, una comunicación superior a través de las fronteras y una identificación más fuerte con la cultura y los valores de la compañía. De esta manera se asegura el cumplimiento de las políticas

y objetivos de la organización.

La organización que implemente una política o programa de rotación interna deberá estar consciente también de las desventajas que esto puede traer, por ejemplo, cuando se traslada a un colaborador a un puesto nuevo, los costos de capacitación aumentan y la productividad disminuye si su eficiencia en el puesto anterior brindaba un aporte considerable a la economía de la organización. De igual forma, el gerente o supervisor del área también tendrá que dedicar más tiempo en actividades de supervisión y control del trabajo del nuevo colaborador. Asimismo, la rotación interna puede desmotivar a profesionales que desean tener responsabilidades concretas en las especialidades que han elegido.

Finalmente, el éxito de una política y/o programa de rotación interna dependerá, entre otros factores, de que responda a las necesidades de la organización y las capacidades por reforzar de las personas a través de la rotación interna, evitando que se vuelva una práctica aplicable para la generalidad de los colaboradores. El

programa deberá también considerar los intereses, aptitudes y preferencias de las personas, sin perder de vista las necesidades de la organización.

A su vez será necesario definir el tiempo que será requerido para que una persona ocupe un determinado puesto, lo que dependerá, en alguna medida, de las capacidades de desarrollar a otros que posea la persona que realiza la inducción al puesto, así como de la rapidez de la persona que aprende. El programa también deberá considerar que los directores o gerentes de las áreas a las que se asignen colaboradores, estén capacitados para dar retroalimentación al colaborador y al líder del programa sobre el desempeño y desarrollo del colaborador.

Estrategias para enfrentar la escasez de personal

Las estadísticas de crecimiento económico para la región centroamericana son muy claras: el crecimiento se mantendrá durante los próximos años, y en países como Panamá y Costa Rica alcanzará niveles muy altos que disminuirán considerablemente la tasa de desempleo y hará más difícil la búsqueda y contratación de personal calificado para casi todas las posiciones.

Para el profesional de recursos humanos y para las empresas que enfrentan la escasez de talento en el mercado laboral, hay algunas alternativas que pueden dar resultados para mejorar las probabilidades de encontrar al personal que se necesita. Veamos brevemente las estrategias más usuales.

Entrenamiento continuo de la fuerza laboral en las empresas

Sin bien es cierto la capacitación y entrenamiento de los colaboradores es algo rutinario y común en la mayoría de las empresas, no siempre lo vemos como una herramienta estratégica y útil para enseñarle a nuestro personal las competencias y habilidades necesarias para ajustarse a las características cambiantes del trabajo. En muchas ocasiones preferimos contratar a nuevos colaboradores que cuenten con el conocimiento y habilidad que estamos necesitando.

Una alternativa relativamente rápida

y económica es capacitar a nuestros colaboradores precisamente en aquellas competencias que estamos necesitando. Sin embargo, para ello requerimos estar claros sobre qué es verdaderamente lo que buscamos y quiénes son las personas dentro de la empresa que pueden ser capacitadas en esas áreas.

El entrenamiento continuo a nuestro personal nos permite contar con personas que conocen la empresa al igual que sus productos o servicios y están comprometidos con ella, siendo este un elemento motivador para aquellos que participan en la capacitación. Esta práctica es común en muchas empresas de nivel mundial, ya que disminuye significativamente el número de contrataciones externas. De esta manera, el reclutamiento externo se reserva exclusivamente para puestos de nivel base y posiciones muy difíciles de cubrir internamente debido a sus características específicas.

Flexibilización de la demanda

Es común ver muchas empresas que se aferran a prácticas de búsqueda y reclutamiento que eran habituales en momentos de abundancia de colaboradores. En estos momentos en donde la mano de obra calificada es cada vez más escasa, es necesario hacer un cambio de estrategia. Por ejemplo, exagerar el requisito de

experiencia, requiriendo candidatos con muchos años de trayectoria profesional, hace más difícil la posibilidad de encontrar a la persona que necesitamos.

Una alternativa viable es reducir un poco los años de experiencia que consideramos necesarios para ocupar un puesto y en su lugar enfatizar en aspectos tales como actitud y potencial de liderazgo. Esto nos permitirá tomar en consideración a candidatos de poca experiencia pero listos para desarrollarse y crecer dentro de la empresa.

Otro elemento importante que nos puede ayudar a ampliar el espectro de posibles candidatos para una determinada posición es la flexibilización en la edad de contratación. En nuestro trabajo como profesionales de recursos humanos nos encontramos muchas veces con descripciones de puestos y parámetros de búsqueda que establecen límites de edades completamente arbitrarios. En este sentido nos debemos preguntar qué relevancia tiene una determinada edad en la calidad, nivel de desempeño o compromiso de un colaborador. Por

ejemplo, ¿puede un ingeniero de 35 años trabajar de igual manera para nosotros que uno de 40? o ¿puede una vendedora de 28 años desempeñarse de igual manera que una de 35? La flexibilización en las edades de contratación puede en muchos casos darnos mayores opciones para encontrar al profesional que necesitamos.

Creación de 'clusters' y alianzas de contratación

Bajo estos conceptos se encuentran aquellas iniciativas que las empresas llevan a cabo para unir esfuerzos en la búsqueda de personal calificado. Una estrategia de *cluster* implica que empresas que se encuentran en el mismo sector comercial, como, por ejemplo, empresas de construcción o de manufactura, se agrupen y trabajen conjuntamente para encontrar al talento que necesitan. Aunque en la práctica estas empresas puedan competir comercialmente unas con otras, muchas comparten las mismas necesidades de reclutamiento de personal. Actividades tales como ferias de empleo conjuntas y bases de datos compartidas pueden ayudar a que estas empresas hagan un uso más efectivo de sus recursos y aumenten

las probabilidades de atraer a la mayor cantidad posible de personal calificado.

Otra opción similar es que empresas que tienen las mismas necesidades de reclutamiento se alíen para contratar y aprovechar el mismo recurso. Por ejemplo, si varias empresas están necesitadas de un técnico en refrigeración, se puede buscar una fórmula que permita que el técnico contratado brinde servicios a más de una empresa y que los gastos relacionados a su contratación y compensación sean repartidos entre las empresas que lo utilicen. A pesar de que pueda parecer una solución compleja, en otros países se ha probado con éxito este mecanismo cuando hay una situación de escasez aguda de profesionales en ciertas áreas.

Convertirnos en el empleador preferido

Cada vez con más frecuencia vemos a empresas que hacen un gran esfuerzo en ser identificadas como un empleador preferido. Además de ayudar en su proyección e imagen, este tipo de reconocimiento ayuda a que estas empresas puedan atraer al mejor personal que está disponible en el mercado. Al igual que



Para toda empresa es vital contar con un programa de acción para hacer frente a la grave escasez de personal.

un cliente exigente busca los mejores productos y a las mejores empresas para obtener lo que necesita, un buen colaborador también busca los mejores sitios para laborar.

Convertir a una empresa en el lugar preferido para trabajar requiere de mucho esfuerzo y ajustes internos. Desde excelentes condiciones de trabajo hasta políticas adecuadas para contratar y promover a sus colaboradores, son todos elementos a ser considerados a la hora de evaluar la calidad de un empleador. Al final es un esfuerzo que vale la pena, que brinda a la empresa una ventaja competitiva sobre otras que compiten por los mismos recursos de personal.

Buscar talento en fuentes no tradicionales

La escasez de talento puede también darnos la motivación para que derribemos las barreras sociales y culturales que limitan nuestra búsqueda y contratación de personal. Un claro ejemplo de esto lo podemos ver en la inclusión de mujeres en puestos tradicionalmente ocupados por hombres, y la aceptación de candidatos con limitaciones físicas que no afecten su trabajo. Estas estrategias pueden incrementar significativamente nuestras opciones de búsqueda y permitirnos contar con profesionales motivados y eficientes. Como sabemos, no debemos ser excluyentes basados en el género o limitación física, pero desafortunadamente todavía somos víctimas de muchos prejuicios que inciden y reducen considerablemente nuestras oportunidades de encontrar al colaborador que necesitamos. Lo mismo se puede decir de

los adultos mayores, quienes muchas veces tienen el deseo, entusiasmo y experiencia para trabajar, pero son excluidos de muchas oportunidades laborales debido simplemente a su edad.

Mayor estandarización y automatización de los procesos productivos

Un error común que se comete en las empresas es presumir que cada colaborador que se va deja un puesto vacante que debe ser cubierto lo antes posible. Lo cierto es que antes de comenzar un proceso de búsqueda, debemos identificar oportunidades de simplificar o realizar las funciones del puesto ahora vacante de una forma más eficiente. Este análisis nos puede permitir determinar si verdaderamente vale la pena hacer el reemplazo.

De igual manera, el uso de herramientas tecnológicas y la automatización de procesos nos pueden ayudar a disminuir la cantidad de trabajadores que tenemos realizando una determinada labor y, por ende, la necesidad de buscar personas para llenar esos puestos.

En conclusión, es poco probable que la escasez de personal desaparezca en un futuro cercano; al menos no mientras los países centroamericanos sigan manteniendo los niveles de crecimiento actuales. Ante este escenario, la demanda laboral seguirá creciendo aceleradamente mientras que la oferta se verá limitada por la poca disponibilidad de personal calificado. Toca entonces que las empresas utilicen métodos creativos y novedosos para flexibilizar su demanda de personal y mantener su competitividad.

Construyendo relaciones



PwC ofrece las soluciones que actualmente demandan las empresas ante los riesgos, retos y oportunidades que plantea la globalización de la economía mundial. Ahora, aumentando el valor social, profesional, comercial y de negocios, encuéntranos en Twitter y Facebook:



María José Rodríguez, Consultora Senior de PwC Honduras

El enigma de las evaluaciones psicométricas





A todos nos ha pasado. Usted vio una posición publicada en el diario o en un sitio web. La posición le interesó muchísimo y envió su hoja de vida actualizada. Le llamaron a una entrevista, luego a otra. Alegría. Le volvieron a llamar, pero esta vez tiene que planificar bien y hacer tiempo en su agenda laboral: la reunión tardará aproximadamente dos horas. Llegó la hora de la verdad: ha sido citado para que realice las evaluaciones psicométricas. Probablemente llegó temprano a la reunión y seguidamente le saludó el oficial de selección del área de recursos humanos de la compañía. Después fue guiado a una oficina o sala silenciosa y se le entregaron los cuadernillos de las evaluaciones, hojas de respuesta, un lápiz y un borrador. La evaluación ha empezado.

¿Cuántas veces hemos escuchado la misma reacción: “Me fue muy bien en la entrevista, pero no sé cómo me fue en las evaluaciones psicométricas”. “Me hicieron las pruebas psicológicas, ojalá no salga loca(o)”, o una de las favoritas: “No me dieron el trabajo, ¿será que reprobé las evaluaciones psicométricas?”.

Ciertamente, las evaluaciones psicométricas son de mucha utilidad para el área de selección de recursos

humanos. Estas son parte integral del proceso de reclutamiento y contratación, a tal punto que se contrata a profesionales especialistas con experiencia y orientación para esta área en las empresas. Pero muchos se preguntarán, ¿cuál es el misterio de las evaluaciones psicométricas?

Las evaluaciones psicométricas son herramientas utilizadas por el área de selección para conocer un poco más a los candidatos que están aplicando para una posición vacante. Los resultados de las evaluaciones dan información objetiva e imparcial que ayuda a identificar y comprobar características del candidato que pueden o no ser evidentes en las entrevistas realizadas anteriormente.

Generalmente, la combinación de las pruebas a realizar varía según cada puesto. Esta combinación debe ser ponderada por el equipo de recursos humanos para poder realmente obtener la información necesaria de los resultados de las evaluaciones, y se pueda así validar la recomendación de la contratación con información veraz. Las informaciones psicométricas también nos permiten comparar a los candidatos que aplican a una posición con los mismos parámetros para poder hacer una evaluación justa entre ellos.

Las evaluaciones psicométricas nos ayudan a determinar entre varios postulantes cuál es el más apto de todos para adecuarse al puesto de trabajo y a la cultura de la empresa.

De esta manera, el personal del área de selección puede hacer recomendaciones de contratación de una manera más confiable.

Para los fines comunes del área de recursos humanos, se pueden aplicar estos tres tipos de prueba:

1. Evaluaciones de personalidad
2. Evaluaciones de inteligencia
3. Evaluaciones de competencias

Los resultados de las evaluaciones de personalidad describen, valga la redundancia, las características de la personalidad de los candidatos. Al aplicar estas evaluaciones, se les aconseja a los candidatos ser lo más espontáneos posible y contestar las preguntas con sinceridad y rapidez. Es muy importante seguir estas instrucciones, ya que si el candidato piensa mucho sobre la respuesta puede contradecirse y esto se verá reflejado en los resultados. Hay muchas personas que se ponen nerviosas durante este tipo de evaluaciones, sin embargo, no hay por qué temer. Para este tipo de evaluaciones no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que significa que no hay una calificación mínima para “aprobar la evaluación”.

¿Qué resultados dan las evaluaciones de personalidad? Típicamente, los resultados de este tipo de pruebas consisten en una serie de adjetivos estandarizados para la prueba. Por ejemplo, cierta prueba puede resultar con que un candidato tiene un perfil “creativo”, lo que significa que esta persona funcionaría mejor en un ambiente que le permita aportar ideas o que le permita expresarse libremente. Un candidato con un perfil “planificador” se desempeñaría mejor en un área laboral en la cual exista una estructura determinada, con instrucciones y lineamientos que seguir en caso de eventualidades. Adicionalmente,

las pruebas de personalidad nos indican si hubo alguna confusión del candidato al momento de contestar la prueba, o si hubo alguna intención por parte del candidato de manipular los resultados, por ejemplo, si trató de responder todas las preguntas de una manera muy positiva para que los resultados arrojaran que él o ella es una persona optimista.

Las evaluaciones de inteligencia miden el coeficiente intelectual de los candidatos. Como ya sabemos, existen varios tipos de inteligencia, dos de estos son la inteligencia emocional y la abstracta. Para estos dos tipos de inteligencia existen varias evaluaciones. Usualmente, si la posición tiene mucho contacto con otras personas o ejerce una autoridad sobre un gran número de ellas, se seleccionará a alguien que tenga un alto nivel de inteligencia emocional. Si la posición requiere una persona que tenga un determinado nivel de estrategia y razonamiento con capacidad para resolver problemas, se escogerá a un candidato que tenga un alto nivel de inteligencia abstracta.

¿Qué pruebas miden la inteligencia emocional y qué pruebas miden la inteligencia abstracta? Las pruebas de inteligencia emocional son aquellas en que se pregunta a la persona qué haría en ciertas situaciones sociales en las que se requiere tomar algún tipo de decisión que tendrá un impacto considerable en las personas. También se hacen preguntas relevantes sobre temas como el liderazgo y el poder de toma de decisión bajo circunstancias estresantes. Las evaluaciones que miden la inteligencia abstracta son aquellas que, generalmente, presentan patrones que hay que descifrar. Este tipo de evaluaciones también pueden contener analogías verbales que incentivan usar algún tipo de razonamiento para poder responder



adecuadamente las preguntas. Las más famosas hoy son las evaluaciones por competencias. Para poder realizar efectivamente estas evaluaciones, primero se tienen que definir las competencias que requiere la posición. De igual manera, hay que definir la importancia de cada una de las competencias necesarias para poder desempeñarse positivamente en el puesto. Por ejemplo, un gerente de relaciones públicas necesita desarrollar a un alto nivel sus habilidades de comunicación verbal y escrita, así como su capacidad de relacionarse con los demás.

¿Cómo se reconocen las evaluaciones que miden competencias? Habitualmente en estas evaluaciones hacen preguntas con enunciados como: “Me siento mejor cuando...” o “Prefiero trabajar...”. Al administrar estas pruebas, nuevamente se les hace la recomendación a los candidatos de que la respondan de una manera sincera y con celeridad.

Como se mencionó al principio, cada empresa tiene su deliberación de cuáles pruebas se deben aplicar para qué puesto. No obstante, muchos candidatos se preguntan qué tipo de ponderación tienen las evaluaciones en un proceso de selección. Esta varía según cada empresa, pero es importante tomar en consideración las experiencias laborales previas y las aspiraciones o la proyección hacia el futuro del candidato en la posición y en la empresa. También es importante notar que las evaluaciones psicométricas generalmente son calendarizadas entre entrevistas. Esto es para corroborar los resultados de las evaluaciones si hubiera alguna información que necesite ser aclarada o que necesite ser ampliada de parte del candidato en una reunión posterior.

En conclusión, podemos aseverar que las evaluaciones psicométricas ayudan a los profesionales de recursos humanos a obtener información objetiva y cuantitativa para poder tener soporte al momento de hacer las recomendaciones para la contratación y desarrollo del talento en una empresa.

Conociendo a nuestro equipo: *Fabián Mendy*

Fabián Mendy es el Socio Líder Regional de los servicios de auditoría para PwC Interaméricas. Tiene 33 años de experiencia en las áreas de auditoría y consultoría empresarial, siempre trabajando en PwC.

Obtuvo su título como Contador Público, licenciado en Administración en la Universidad de la República, en Uruguay, de donde es originario. Posteriormente obtuvo su Máster en Administración con Especialidad en Finanzas en The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos.

Posee un amplio conocimiento en auditoría de entidades financieras y en la práctica de las Normas Internacionales de Información Financiera y en las Normas Internacionales de Auditoría.

En PwC Interaméricas la práctica de Assurance abarca 7 países y 500 profesionales. Esta práctica ha tenido un notable desarrollo en los últimos años y Fabián nos comenta que los pilares de la estrategia han sido calidad, recursos humanos y clientes.

La calidad ha sido y sigue siendo la prioridad número 1. Esto ha implicado la implementación de gran cantidad de iniciativas, incluyendo el fortalecimiento

del área de SPA (Systems & Process Assurance, por sus siglas en inglés), la participación más efectiva de socios de control de calidad, la revisión de trabajos a lo largo del proceso (hot reviews), el mayor énfasis en entrenamiento, entre otros factores. Los resultados de todo este proceso están a la vista: las revisiones internacionales de calidad de la firma en los últimos tres años han mostrado los mejores resultados.

Nuestros recursos humanos han sido otra área de foco y también hemos trabajado mucho en este aspecto. Se invierte mucho tiempo en el proceso de evaluación y coaching del personal, se hacen evaluaciones de abajo hacia arriba (lo que llamamos upward feedback), se dedican muchos recursos al entrenamiento continuo. Los resultados se han visto reflejados en mayores niveles de satisfacción de nuestra gente, menores niveles de rotación, y mayor desarrollo de carrera.

Nuestros clientes son otra área prioritaria y nos hemos orientado a darles un servicio distintivo, lo que ha implicado estar cerca de ellos y ofrecerles valor agregado y multidisciplinario. Esto se ha reflejado en mejores resultados en las encuestas de satisfacción de clientes.

Le preguntamos a Fabián cuál ha sido su experiencia más gratificante en la firma y nos contesta que es ver crecer a la gente dentro de ella. “Esto es muy estimulante”, nos dice. “Nosotros ingresamos como asistentes B y con muy poca o ninguna experiencia. En nuestros primeros años se aprecia los aspectos prácticos de la profesión y se comprende muchas de las cosas aprendidas en la universidad. Con el correr del tiempo se van adquiriendo otras destrezas, como, por ejemplo, la administración del recurso humano, el coaching y el desarrollo de nuestra gente. Cuando se ve a una persona a través del tiempo podemos darnos cuenta de lo mucho que se ha desarrollado y nos sentimos muy orgullosos porque nos identificamos con su desarrollo”, afirma. “He trabajado con seniors que ahora son socios en varios países (Uruguay, Chile, Brasil, Bolivia, Colombia y Estados Unidos). ¡No se imagina qué alegría es verlos ahora! Tienen carreras envidiables y familias muy felices”.

Fabián es un ejemplo de la experiencia fantástica que significa trabajar en PwC. “Empecé en PwC Uruguay como asistente B de auditoría. Siendo senior pasé a trabajar en Tax & Legal, pues quería saber lo que significaba hacer una declaración jurada o responder a una consulta. Luego trabajé en Advisory, ya que me interesaba tener una visión más integral del ámbito de actividad de un contador público. Fueron experiencias muy buenas y muy formativas. Siendo senior me fui a Nueva

York, aprovechando unas vacaciones, tomé dos cursos y al final no vacacioné y me quedé tres años fascinantes trabajando con bancos en PwC Nueva York. Tuve el privilegio de participar en la primera auditoría del Chase Manhattan Bank en 1983. Fue una gran experiencia laboral, pero a la vez familiar, pues me casé y mi esposa consiguió un trabajo en las Naciones Unidas y tuvimos una abundante vida social que disfrutamos mucho. Luego regresé como gerente a PwC Uruguay. Allí nació mi primera hija. A los tres años surgió la oportunidad de ir a Nueva York como gerente senior para trabajar con el líder global de auditoría. Fueron tres años muy buenos. Allí nació mi segunda hija y pude hacer un MBA al mismo tiempo que trabajé con gente excepcional”.

“Fue en Nueva York donde me ascendieron a socio y luego fui transferido a Colombia como socio a cargo de SPA. Fueron dos años muy dinámicos y a la vez divertidos. Allí nació mi tercer hijo que se considera bien “cachaco”.

“Después volví a Uruguay como socio a cargo de la práctica de Assurance. Fueron años de mucha actividad y de mucha realización profesional e incluso trabajé como profesor de temas contables y de auditoría. También participé en una misión comercial al Reino Unido junto con miembros del gobierno y dicté una conferencia en el Foreign Office”.

“En enero de 2003 surgió la oportunidad



de venir a trabajar a Interaméricas y junto con la familia asumimos el desafío. Mis hijos se adaptaron muy rápido al país y a la región”.

“Profesionalmente he tenido la dicha de trabajar con socios de vasta experiencia en cada uno de los siete países y bajo la dirección de nuestro socio principal, el Sr. Ángel Dapena, y con el gran trabajo en equipo de nuestros socios y personal he visto el gran cambio positivo en la firma en los últimos años”.

“Este es un resumen de mi PwC Experience. Una maravillosa y enriquecedora experiencia en el campo profesional y personal. Soy un firme creyente en PwC y para mí es el mejor lugar para trabajar. Aquí no hay límite para lo que uno pueda lograr”.

“Tengo un sobrino (estudiante avanzado de contaduría pública) trabajando en PwC Uruguay, y siempre le digo que se sienta honrado de la gran oportunidad que significa formar parte de la familia PwC. Le digo que es probable que a veces se sienta desalentado (como sucede en todos los trabajos) pero que persevere, que bien vale la pena. Hasta ahora me ha hecho caso y ya es senior. Le digo que no piense en el corto plazo. Lo mismo le digo a nuestra gente cada vez que puedo.



Una dosis de realidad

Todos necesitamos ser más realistas sobre el verdadero costo de las pensiones, de lo contrario, estamos dejando una bomba de tiempo para las futuras generaciones.

Es muy común que cuando se trata de las pensiones, pocos de nosotros pensemos tan cuidadosamente sobre cuánto será nuestro ingreso cuando estemos pensionados, sino hasta que estemos tan cerca de ella que no podamos evitarlo. Muchos de nosotros tendemos a subestimar lo que necesitamos ahorrar para poder garantizarnos un ingreso cómodo. Pero no estamos solos.

Desde principios de este siglo, la cantidad de compañías que tienen esquemas de pensiones con beneficio definido (BD) ha bajado a cifras récord. Hay muchas razones detrás del descenso – bajas tasas de interés a largo plazo (las cuales aumentan la cantidad de dinero que se necesita hoy para cubrir futuras obligaciones en materia de pensiones), caídas de los mercados de valores (lo cual significa que se necesitan mayores contribuciones a las pensiones para compensar menores ingresos en el fondo de pensiones) y el aumento en la expectativa de vida (lo que significa que se necesita más dinero para proveer el mismo nivel de beneficios a un pensionado) por mencionar algunos – pero la explicación fundamental es que las compañías simplemente no pueden pagarlas más.

Tomemos un minuto para explicar cómo las compañías llegan a la conclusión de que el esquema es inasequible. Bajo un

esquema BD, tanto el colaborador como el empleador contribuyen al fondo, el cual se invierte esperando que su valor aumente con el tiempo. Cuando el pensionado se retira, se le garantiza una cantidad fija de ingresos por el resto de su vida, la cual se paga del fondo existente. Para poder evaluar el nivel de contribución (e ingresos de inversión) que se necesitará para lograr pagar las pensiones que se han prometido, los actuarios del esquema toman en cuenta los beneficios que se pagarán en el futuro, ajustados para la expectativa de vida de los miembros, y luego convierten esta cantidad a un valor equivalente en el dinero de hoy, utilizando una tasa de descuento que toma en consideración la inflación y el crecimiento económico durante los años pertinentes. Esto les da el “valor presente de las responsabilidades futuras” y si esta es considerablemente más alta que el valor de mercado actual de las evaluaciones de esquemas de pensiones, el esquema está en problemas, porque puede que no esté en posición para pagar lo que ha prometido, a menos que la compañía que lo apoya pueda poner la diferencia.

La tasa de descuento de la pensión – normalmente un concepto que solo se trata en una conversación entre actuarios – se ha convertido en un tema de gran preocupación en los recientes años. Pero



es importante porque la tasa de descuento que se utiliza para calcular el valor presente de las responsabilidades futuras tiene una fuerte influencia en el resultado; mientras más alta sea la tasa de descuento utilizada, más bajo es el valor estimado de las responsabilidades y viceversa.

El enfoque en las tasas de descuento incluye al sector público y al creciente reconocimiento que las pensiones estatales se están haciendo inasequibles. El gobierno del Reino Unido anunció, como parte de su revisión de gastos en 2010, que revisaría la tasa de descuento que utilizó para calcular las obligaciones en materia de pensiones del sector público, la cual está actualmente en 3.5% anual más la inflación del índice de precio al por menor. Una consulta pública sobre la tasa de descuento se inició en diciembre de 2010 y terminó en marzo de 2011.

La decisión del gobierno del Reino Unido obedece a la recomendación del reporte interino de la Comisión Independiente de Servicio de Pensiones Público. El presidente de la junta directiva del comité, Lord Hutton, escribió en el reporte que su evaluación inicial sugería que “la tasa de descuento actual está en el límite más alto de lo que es apropiado”. El reporte añade que “hay incertidumbre sobre si la contribución total pagada refleja los costos

de los beneficios recibidos”.

Muchos observadores concuerdan con que la tasa de descuento actual utilizada por el gobierno del Reino Unido para las obligaciones en materia de pensión del sector público sin fondos es muy alta.

Ciertamente, la tasa es considerablemente mayor que las tasas utilizadas en muchos otros países. El peligro de utilizar una tasa de descuento que es muy alta es que puede devaluar los riesgos futuros que se enfrentarán; en otras palabras, la compañía (o el Estado) que lleva el esquema es demasiado optimista sobre cuánto tendrá que pagar en el futuro. Al nivel de las pensiones públicas, las cantidades relacionadas con incluso el cambio más pequeño en la tasa de descuento, son enormes. Los actuarios del gobierno del Reino Unido han estimado el valor presente de las obligaciones en materia de pensión por pagar en el Reino Unido (o sea las pensiones estatales y pensiones respaldadas por el Gobierno para funcionarios civiles y otros trabajadores del sector público) en alrededor de £2.2 trillones. Enmendar la tasa de descuento actual del Reino Unido a 2% anual sobre la inflación, en contraste, aumentaría el riesgo de pensión por pagar a más de £3 trillones.

Puede parecer que esto tiene poco que ver

Es vital que las compañías reconozcan por completo el costo actual de sus esquemas de pensiones. Minimizar el valor real únicamente socava la exactitud de las evaluaciones de beneficio total.

con el sector privado, pero inevitablemente, la consulta del Gobierno ya está creando una onda extensiva que se sentirá en el Reino Unido corporativo. Aunque aparenten estar claras y separadas, las pensiones del sector público y privado están inextricablemente encadenadas, simplemente porque los dos sectores se observan mutuamente muy de cerca. Como escribió Lord Hutton, político del Partido Laborista británico, en su reporte interino “obtener la tasa de descuento correcta es la clave para evaluar el costo de los beneficios y facilitar las comparaciones correctas entre las remuneraciones en los sectores público y privado”.

Un ímpetu adicional es que las duras condiciones económicas han forzado tanto al sector público como al privado a replantearse algunas de sus presunciones de crecimiento de su inversión. El efecto combinado es que el debate sobre tasas de descuento se ha extendido hasta el sector privado. La Junta de Administración de la Profesión Actuarial en el Reino Unido recientemente anunció que emprendería su propio proyecto en las tasas de descuento que se utilizan en todas las áreas de trabajo actuarial, con la finalidad de desarrollar un lenguaje común relacionado con tasas de descuento. La primera etapa del proyecto (recién finalizada) fue la puesta en marcha de la investigación objetiva de la práctica actual en el área, lo cual, según dijo la junta administradora, ocurrió en un momento muy apropiado, porque hay una convergencia de intereses en las tasas de descuento de adentro y afuera de la profesión actuarial.

Se requiere que las compañías que ofrecen esquemas de BD emprendan una evaluación regular de la adecuación de fondos de pensiones para cumplir con futuras

obligaciones, lo que usualmente hace un actuario independiente. Generalmente las tasas de descuento aplicadas en el sector privado reflejan la fuerza del empleador, los activos del esquema y los bonos del gobierno del Reino Unido. Aun así, existe la preocupación de que la tasa de descuento utilizada por algunas compañías es muy alta y como resultado están subestimando seriamente el costo real de su pensión.

El déficit que ha llevado a muchas compañías a cerrar sus esquemas de BD es, en efecto, un tema financiero de legado; estos esquemas fueron establecidos hace años, en un tiempo en que las compañías podían sufragarlo y las hojas de balance eran más fuertes.

El costo actual de un esquema de BD, sin embargo, es un tema de RRHH. Mientras más caro sea el esquema, mayor es el impacto en los colaboradores más jóvenes, la mayoría de quienes, de cualquier forma, no tendrán acceso a los beneficios del esquema.

De acuerdo con la Oficina de Estadísticas Nacionales, 13 millones de personas son actualmente miembros de un esquema de pensiones BD del sector privado en el Reino Unido, 10.5 millones de los cuales están pensionados o son excolaboradores. Solo un millón son colaboradores actuales en un esquema que aún está abierto a nuevos entrantes. La idea de la mayoría de las compañías que han cerrado su esquema de BD es que el problema de escasez de fondos ha sido, como resultado, resuelto. No ha sido así, sus miembros aún tienen que recibir pago por años. Incluso un esquema de BD cerrado puede terminar costándole a la compañía mucho más de lo que anticipó si los índices de producción caen. La legislación que se introdujo en el



Reino Unido en 2003 hizo imposible que los empleadores pudieran dejar sus obligaciones del fondo de pensión sin pagar un precio de salida suficiente para subir el esquema de fondos a niveles de *insurance buy-out*. La idea de la mayoría de las grandes organizaciones es que jamás necesitarán llegar a los niveles de pagar una gratificación excepcional por retiro voluntario porque jamás pretenden evadir sus obligaciones. Pero la desventaja es que, al hacerlo de esta manera, muchas compañías están en peligro de subestimar seriamente lo que costarán sus esquemas de BD a largo plazo.

Es aquí donde los “eventos Cisne Negro” toman fuerza una vez más. La paliza que han sufrido los mercados de acciones mundialmente en los últimos años ha tenido un impacto profundo en los fondos de pensiones. Aunque muchos permanecen optimistas de que las condiciones económicas que mejoran eventualmente se traducen en una mejoría en los déficits de fondos, otros opinan que esperar siempre lo inesperado es el único enfoque

pragmático. Nadie puede garantizar que las acciones en una compañía, un sector o incluso una región volátil sean inmunes a un evento cataclísmico, lo que significa que un constante optimismo es riesgoso. Hace cinco años hubiéramos todos pensado que Lehman Brothers (compañía global estadounidense de servicios financieros) y Woolworths (empresa textil sudafricana), por ejemplo, existirían para siempre.

“Es vital que las compañías reconozcan completamente el costo actual de sus esquemas de pensiones. Minimizar el verdadero valor únicamente socavará la exactitud de la evaluación de la compensación total que los colaboradores puedan hacer contra paquetes de los competidores o aun contra sus propios colegas que están en diferentes arreglos de pensión dentro de la compañía”, dijo Raj Mody, socio de pensiones y jefe actuarial de PwC. Mody señala que recientes eventos económicos han demostrado que no es apropiado ignorar las posibilidades que sus esquemas de pensiones no rendirán los retornos de inversión esperados. Al

hacer esto hay un riesgo real de que las compañías se vean forzadas a desviar futuros ingresos para compensar déficits inesperados, lo que tendrá que salir de la productividad de futuras generaciones de colaboradores.

El nivel requerido de financiamiento actual permanece abierto a discusión. Las compañías están comprensiblemente nerviosas de elevar mucho sus inversiones de fondos de pensiones por las dificultades de rescatar cualquier excedente. “La práctica del mercado actual sugiere que las compañías están financiando las bases para los beneficios de pensión BD futuros en alrededor de dos tercios de su valor real, así que básicamente pueden llevarse el crédito de proveer a los colaboradores beneficios que realmente valen 50% más que su costo aparente” dijo Mody. “Es un balance delicado, pero las compañías que comprenden la diferencia entre medir el valor subyacente *versus* cómo escogen financiar el costo a través del tiempo, tienen mucho por ganar”.

Todas las cosas no son iguales

¿Introducir cuotas para aumentar el número de mujeres en juntas directivas de empresas es un formulismo o una intervención necesaria?

¿Qué tan lejos deben llegar el gobierno y los negocios en general para asegurarse de que el porcentaje de mujeres en una junta directiva represente de manera justa el porcentaje de mujeres en el negocio? Es una pregunta emotiva y que puede muy pronto ser respondida. La Unión Europea estuvo preparando una propuesta para un código voluntario sobre directoras y al mismo tiempo está amenazando con forzar una cuota de 40% de directivas femeninas en las compañías públicas si no se inscriben para el final de año.

Tal decreto forzaría a los negocios del Reino Unido a alinearse con aquellos en Noruega, Francia y España, donde las cuotas ya han sido introducidas, pero existe aún consternación entre la comunidad de negocios sobre si el sistema de cuota es justo para los negocios y los directores que ya están sentados en las juntas – tanto hombres como mujeres – y, ciertamente, si es justo para con las mismas mujeres a quienes puede catapultar hacia la cima.

Mientras espera a que Bruselas decida qué tan lejos quiere empujar el tema, Lord Davies (exbanquero y exministro del gobierno del Reino Unido), en su reporte sobre directoras mujeres, fijó a los empleadores del índice FTSE 100, una cuota

voluntaria para incrementar el número de mujeres en las juntas al 25% para 2015, pero se abstuvo de recomendar cuotas obligatorias.

Su investigación ha hecho notar la regulación aplicada sobre el género y cualquier medida que termine siendo introducida en el Reino Unido, y por quien sea, queda claro que existe una preocupación por las mujeres en el negocio.

El reporte de mujeres del índice FTSE de 2010 de la Escuela de Administración de Cranfield recientemente mostró otro año de cambio casi imperceptible en la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo en las 100 más importantes compañías del Reino Unido. De las 1,076 direcciones del índice FTSE 100, hay solamente 135 dirigidas por mujeres, o 12.5%, que mantiene un promedio en tres años (12.2% en 2009 y 12% en 2008). Este incremento se debe a tres mujeres adicionales en las juntas de las compañías del índice FTSE 100, llevando el total de 116 mujeres que tienen 135 posiciones. Uno de los resultados más positivos es que el número de compañías sin directoras mujeres ha caído a 21 (de 25 en 2009). Sin embargo, de los nuevos designados en las juntas del índice FTSE 100 en el último año, solo 18, solo 13.3% eran mujeres.

Para poder hacer verdaderos cambios es importante descubrir la razón por la cual todavía es difícil para las mujeres romper

el paradigma y sopesar qué acción puede o debe tomarse para aumentar su número en las juntas directivas. “Este es siempre un tema de polémica, principalmente porque muestra que algunas mujeres sienten que están siendo bloqueadas por sus colegas hombres cuando vuelven al trabajo después de haber tomado una licencia por maternidad”, dice Rob Yeung, entrenador ejecutivo en la firma consultora de liderazgo Talentspace y autor de **El extra uno por ciento: Cómo las pequeñas cosas hacen a gente excepcional**. “Sin embargo, algunos hombres resienten el hecho de que las mujeres que regresan a la oficina no parecen tener las mismas prioridades, y por consiguiente no están dispuestas a comprometerse de la misma forma ni a hacer los mismos sacrificios”. Dianah Worman, consejera de diversidad en el Instituto de Personal y Desarrollo, concuerda con que “los temas que atañen

a la habilidad y oportunidad de trabajar más flexiblemente” son relevantes cuando te fijas en las razones por las cuales faltan mujeres en las juntas. Pero añade que frecuentemente el problema es “un tema de cultura y de cómo la gente se relaciona una con otra, no es deliberado”. Jacey Graham, profesor invitado en Cranfield y director de Diversidad e Inclusión en Brook Graham consultores, es coautor del reporte de 2010 y está de acuerdo con que este es un punto clave. “La diversidad e inclusión es un movimiento en las grandes organizaciones”, dice, “pero los efectos aún no han llegado a la cima. Más abajo en la canalización de talento, las mujeres están surgiendo en grandes números”.

Cuando los líderes de negocios preguntaron sobre las razones por las cuales faltan directoras mujeres, ella señala que uno obtiene una “respuesta



Las firmas reclutadoras deben tomar acción positiva, lo que significa que debemos poner a las mujeres en el marco, no en el trabajo. No es lo mismo que la discriminación positiva. Es solamente que se les dé la atención.

diferente cuando le pregunta a un superior hombre que a una mujer. A primera vista los hombres dirán que es difícil cuando las mujeres hacen malabares con la carrera y la familia, y que esa es sencillamente la manera que es el mundo. [Pero] hablando con mujeres, hay aún más discusión sobre la cultura claramente prevalente. Ese es el quid de la cuestión. Las organizaciones se establecen por reglas masculinas de operación. El estilo de liderazgo es masculino. Si tocas esas puertas, ¿cambias tu propio estilo para acomodarte a él?”.

Graham señala otra razón en el proceso de reclutamiento en muchas organizaciones grandes y una aparente falta de comunicación que existe. “Las investigaciones demuestran que hay tensión entre las firmas de reclutamiento y los miembros de la junta”, dice. “Los miembros de la junta estaban diciendo que tienen que pedirles a las firmas de reclutamiento que incrementen la búsqueda de mujeres,

y las firmas lo niegan. Las firmas de reclutamiento deberían tomar acción positiva, lo cual quiere decir, poner a las mujeres en la estructura, no en el trabajo. No es lo mismo que discriminación positiva. Es solamente que se les dé la atención”.

Esto no es algo que los reclutadores necesariamente creen. Una Corning es la directora de la compañía de investigación ejecutiva Kestrel Search y dice: “Ciertamente, para nuestro negocio, en los últimos tres años hemos asegurado algunas candidatas excepcionales para puestos de relevancia en los que hemos trabajado para nuestros clientes. En términos de proporciones relativas, nuestra relación de ‘ubicación’ ha sido 51% mujeres y 49% hombres. Ciertamente, durante el último año financiero, nuevamente hemos ubicado proporcionalmente a más mujeres que hombres en posiciones de importancia, incluyendo dos en junta directiva. Hay poca evidencia que sugiera, -añade- que existe



la necesidad de que cambie la cultura de las compañías para facilitar el ascenso de mujeres en la junta. “Interesantemente, tenemos una fuerte base de clientes al detalle, en la cual la progresión femenina es particularmente visible. Hemos visto muchas mujeres candidatas a posiciones de importancia que exitosamente balancean la vida laboral y del hogar al tiempo que logran un ascenso al nivel de junta directiva, han tenido que saber ubicar bien las estructuras de soporte en el hogar para que esto fuera posible, pero eso es ser pragmático. Este punto de vista puede variar en el sector industria, por supuesto, pero nosotros sentimos que las oportunidades para que las mujeres compitan con sus contrapartes masculinas por posiciones en la junta directiva quizás nunca han sido mejores”.

Sin embargo, las figuras tienen aún que concordar con el optimismo. “Tenemos que buscar maneras creativas de ayudar a las mujeres”, dice Worman. “Los números solos no son suficiente. Necesitamos algunas medidas para asegurarnos de que las mujeres con experiencia obtengan los trabajos correctos”. En otros países, las estadísticas mejoran porque se está interviniendo más, pero Worman señala que aunque las cuotas hayan logrado que Noruega ahora tenga 50% de representación femenina en las juntas, eso es porque “se dieron cuenta de que había muchas mujeres muy capaces y [al igual que las cuotas] había mucha estructura y apoyo [para la idea de directoras mujeres]”.

Un nuevo enfoque

El reporte de Cranfield hizo un número de recomendaciones para abrir el proceso de designación y aumentar el número de mujeres en las juntas de Gran Bretaña:

1. Reforzó el nuevo principio de diversidad en la selección para “cumplir o explicar”. Cualquier junta con menos de 20% de mujeres en sus juntas directivas y comités ejecutivos debe explicar por qué es así en sus reportes anuales. Esto debe aplicarse a todas las compañías de la lista FTSE 350. Este 20% debe ser revisado en los próximos tres años con la finalidad de aumentarlo a 30%.
2. Anunciar todas las posiciones de directores no-ejecutivos en el sector privado.
3. Exigir a cada consultor de búsqueda que entregue una lista balanceada de candidatos.
4. Continuar con el proceso de nombramiento tan riguroso y objetivo como sea posible a través del uso de auditoría de habilidades.

Laurel Powers-Freeling es la exvicepresidenta para American Express y exdirectora ejecutiva de grupo en Marks and Spencer. Ella es actualmente directora ejecutiva de grupo del Dubai First International y fue una directora

no-ejecutiva en el Bank of England. “Las cuotas son un requisito para alcanzar ciertos números, mientras que las metas son una aspiración, y yo pienso que caigo más dentro del grupo de la aspiración”, dice. “Es de gran ayuda para el gobierno prestar atención y entender cuáles son los problemas para alcanzar las metas”.

Graham concuerda: “En Australia se tomó acción, no mediante cuotas sino mediante el método de ‘cumplir o explicar’. Allí es donde me ubicaría yo. Cualquier junta o comité ejecutivo con menos del 20% de mujeres –y esto debería aplicar al índice FTSE 350– debe dar una explicación de por qué esto es así. Nosotros nos mantenemos vigilantes de eso, y si no hay progreso lo aumentamos a 30%. Es más como una meta que una cuota”.

Powers-Freeling resalta el hecho de que ciertas industrias son menos favorables a las mujeres que otras. “En servicios financieros, lograr la diversidad es difícil”, dice. “Hay muchas fuerzas conflictivas. Dentro de la banca o las aseguradoras, o en cualquier ambiente regulado, existe un número creciente de miembros en las juntas que deben tener experiencia relevante y específica, lo cual significa que las juntas de los bancos están llenas de banqueros y exbanqueros. Eso lo convierte en un reto muy grande y reduce la lista a una que está ya más dominada por los hombres que otras industrias”.

Existe una evidencia, sin embargo, de que las compañías con mujeres en sus juntas directivas se desempeñan mejor que las dominadas por hombres. En su reporte **Las mujeres importan: Diversidad de género**, un impulsador de desempeño corporativo, McKinsey estudió 279 compañías europeas y encontró una correlación entre el desempeño corporativo y la proporción de mujeres en altas posiciones de administración. Las compañías con mayor cantidad de mujeres obtuvieron un puntaje mayor, en promedio, en su desempeño organizacional, que las compañías que no contaban con mujeres en posiciones de jerarquía. Además, la diferencia era mayor cuando se lograba la cantidad crítica; i.e. por lo menos tres de cada diez miembros de la junta eran

mujeres.

“Cada diferente tipo de industria favorece a diferentes habilidades”, dice Powers-Freeling. “Estamos todos en un espectro... [pero] está mal decir que todas las mujeres son buenas para tratar con gente, no les gusta tomar riesgos y son buenas organizadoras. En general, las mujeres colaborarán y los hombres competirán, pero no te puedes fiar de eso a nivel individual”. Esto puede ser la clave para el futuro, como dice Graham: “Las investigaciones demuestran que el liderazgo funciona, y es más bien colaborativo y no jerárquico. Las dinámicas están cambiando”.

Powers-Freeling concluye con una idea que deja mucho que pensar, que sugiere que de introducirse las cuotas, pueden simplemente forzar la entrada de mujeres que no son aptas o que no están dispuestas a las juntas, mientras que al mismo tiempo socava los esfuerzos para ubicar a las mujeres correctas en los roles principales. “¿Es una pregunta de no lo puedo hacer o no lo quiero hacer?”, pregunta ella. “Todos estamos mucho más conscientes de las opciones. El punto de vista de la gente sobre lo que es importante en la vida está cambiando. En los años 80 todo el mundo quería ser rico y ser como Gordon Gekko. Ahora, habiendo atravesado por una crisis financiera, hay un cambio en lo que la gente quiere de la vida, no solo las mujeres, sino también los hombres. Es más un balance en la vida que un balance entre la vida y el trabajo.

McKinsey estudió 279 compañías europeas y encontró una correlación entre el desempeño corporativo y la proporción de mujeres en altos puestos de administración. Las compañías con mayor cantidad de mujeres obtuvieron un puntaje mayor, en promedio, en su desempeño organizacional, que las compañías que no contaban con mujeres en posiciones de jerarquía.

Un servicio de resultados



pwc

Hoy en día los cambios en el mercado suceden más aceleradamente y son menos predecibles, implicando que las empresas tengan que implementar una dinámica evolutiva y constante con sus clientes y socios de negocio. En PwC proveemos el personal calificado a nuestros clientes a través del análisis de sus necesidades, agregando valor y proporcionando soluciones a largo plazo basados en nuestros años de experiencia y nuestra amplia perspectiva del ambiente empresarial.

Escritor invitado: Un vistazo a la inflación



La inflación puede entenderse como el alza generalizada y persistente en el nivel de los precios internos de la economía de un país. En este sentido es importante saber cómo es estimada por las entidades de estadísticas o por los bancos centrales de cada país, y para qué sirve, ya que en la historia reciente de la humanidad se han registrado hiperinflaciones como la de la desaparecida Yugoslavia en 1995 que fue de 5 mil billones por ciento, la de 33 mil por ciento en Nicaragua en 1990; también la de México en 1987 que fue de 3,710%; el 60% en Guatemala en 1990, y la más reciente que fue la de Zimbabue en 2008 con 231 millones; entre otros países.

Las causas de inflaciones tan altas pueden ser muchas, y las diferentes corrientes de pensamiento económico le dan diferentes explicaciones, como, por ejemplo, el exceso en la demanda agregada, el crecimiento incontrolado en la cantidad de dinero en circulación, y las inadecuadas políticas monetarias o fiscales; no obstante, la literatura económica en general se refiere básicamente a las causas siguientes:

- a. Inflación de costos (*cost push inflation*), que es cuando los costos se ven afectados por incrementos en los salarios, en los precios de las materias primas o en el tipo de cambio;
- b. Inflación de demanda (*demand pull inflation*), que se da cuando las condiciones del mercado, es decir, la oferta y demanda, así lo determinan, y también con la estacionalidad de algunos bienes o servicios;
- c. Inflación autoconstruida (*build in inflation*), que es la inflación ligada al hecho de que los agentes económicos prevén aumentos futuros de precios y ajustan su conducta actual a esa previsión futura.

Los tipos de inflación se clasifican de acuerdo con las variaciones que tiene el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en forma mensual, anual, acumulada o promedio, la cual puede ser moderada, que se conoce como de un dígito; galopante, que corresponde a variaciones de dos dígitos; y la hiperinflación, que es de tres o más dígitos.

Para comprender los porcentajes tan altos de inflación (hiperinflaciones) mencionados anteriormente y que se vivieron en Latinoamérica en los años 80 y parte de los 90, en comparación con las bajas tasas del primer decenio del siglo XXI, es fundamental conocer el IPC que, de acuerdo con las comparaciones que se hacen de las variaciones que este tiene cada mes, así es la inflación. Por ejemplo, si en Guatemala la inflación interanual, conocida también como ritmo inflacionario, a mayo de 2011 fue de 6.39%, quiere decir que fue moderada porque tiene un dígito.

El IPC es un número índice tipo Laspeyres, el cual se basa en promedios ponderados de una canasta de gastos básicos que cotiza la institución que calcula la inflación cada mes y que se basa en una encuesta de presupuesto familiar, indicando cómo una familia promedio con base en sus ingresos realiza sus gastos cotidianos en alimentos, transporte, vivienda, salud, educación, recreación, cultura, etc.

Por la característica de los números índice, el período base será igual a 100.00, que es el mes a partir del cual se realizarán las cotizaciones y que durará hasta que las autoridades económicas de un país decidan cambiarlo. Vale la pena aclarar que la metodología de cálculo creada por las Naciones Unidas sugiere que se cambie de período base cada 10 años, en virtud de

Estamos rumbo a la era del consumidor inteligente y cada vez es más importante saber qué piensa, cómo actúa y por qué debemos tenerlo en consideración.

que presume que los hábitos de consumo de las familias cambian durante un período de tiempo similar.

Para el caso de Guatemala, el Instituto Nacional de Estadística (INE) definió el mes de diciembre de 2010 como el nuevo período base para el cálculo del IPC, basado en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares (Enigfam) que practicó durante los años 2009 y 2010, con base en visitas mensuales a una muestra de familias que reportaban en qué y cuánto gastaban.

A nivel de divisiones, estableció que las familias guatemaltecas estructuran su gasto mensual de la siguiente manera: Alimentos y bebidas, 28.8%; Vivienda, 12.6%; Mobiliario y equipo, 5.4%; Vestuario y calzado, 7.4%; Salud, 4.2%; Educación, 10.4%; Transporte y comunicaciones, 10.4%; Recreación y cultura, 5.6%; Bienes y servicios diversos, 6.0%; y Hoteles, bares y restaurantes, 9.2%.

Al analizar el enfoque de Ernst Engel, estadístico alemán del siglo XIX, que hace una distinción entre los bienes normales y los bienes inferiores, los cuales están determinados por el nivel de ingreso, vale la pena subrayar que este economista propone que un país o una persona, en la medida en que disminuye su ingreso, más alto será el porcentaje que este destine para la compra de alimentos y viceversa.

En Guatemala, donde cerca del 50% de la población vive con menos de US\$ 2 diarios, el enfoque de Engel es evidente, ya que en promedio los habitantes de este país gastan la tercera parte de su ingreso en alimentos y bebidas, lo cual los hace muy vulnerable a los incrementos que han experimentado los precios internacionales de *los commodities* en los últimos años, principalmente del maíz, el trigo, el arroz y el petróleo.

Por ejemplo, al mes de mayo de 2011 en Guatemala la inflación total intermensual (IPC mayo 2011 respecto al IPC abril 2011) fue de 0.49%, influido principalmente por la división de gasto Alimentos y bebidas no alcohólicas que varió 0.67% y que tuvo un impacto del 40.82% sobre el IPC total, determinado principalmente por el incremento en el precio medio de las tortillas (2.09%), el maíz (1.91%) y el pan (0.94%).

Es importante manifestar que los gobiernos de los países centroamericanos deben tomar medidas efectivas y urgentes de manera conjunta ante los incrementos desmedidos en los precios internacionales de *los commodities*, para evitar el hambre, la pobreza y todos los problemas sociales que traen consigo estos fenómenos económicos.

Las personas, clave en las organizaciones



Asesoramos a nuestros clientes en obtener lo mejor de las personas que integran su organización en todos sus ámbitos. Estrategias, procesos y tecnología por sí solos no dan resultados. En este sentido, PwC ayuda a nuestros clientes a entender que el éxito en el negocio depende de las personas y de la agilidad estratégica que tenga su gestión.

Eventos PwC



SAP Run Better Tour 2011 en Costa Rica

Durante el pasado mes de junio se realizó el SAP Run Better Tour 2011 en Costa Rica. PwC Costa Rica formó parte del grupo de patrocinadores de esta actividad, la cual tuvo lugar en el Hotel Marriott, reuniendo a alrededor de 300 empresarios de diferentes tipos de negocios, con el propósito de brindar a los diversos sectores de la industria soporte y soluciones tecnológicas. En el evento se dieron presentaciones enfocadas a facilitar el trabajo del empresario.



SAP Run Better Tour 2011 en Panamá

PwC Panamá se unió a SAP con su participación en el SAP Run Better Tour 2011 en el pasado mes de julio. Empresas locales se dieron cita en el Hotel RIU, donde tuvieron la oportunidad de conocer las tendencias e innovaciones de las aplicaciones de SAP para el mundo empresarial. Los empresarios panameños pudieron reafirmar que las soluciones de gestión empresarial de SAP están orientadas a la creación de estrategias de crecimiento y control de las operaciones de las organizaciones de hoy.



Eventos PwC



Conferencistas: Álvaro Artiles, Erick Rocha y Francisco Mayorga

Aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera

Los días 14 y 15 de julio, en el Club Terraza, PwC Nicaragua llevó a cabo un seminario sobre las NIIF para PyMES. Al evento asistieron colaboradores y clientes, quienes conocieron los aspectos más relevantes sobre el control, la regulación y la adopción de las NIIF. Se brindó una conferencia con temas en base al desarrollo del marco conceptual, normativo y técnico de la contabilidad mediante la utilización de los conceptos, criterios, procedimientos y técnicas descritas en las Normas de Información Financiera y Normas Internacionales de Información Financiera vigentes.



Caso de éxito en República Dominicana

Recientemente, la firma dominicana culminó dos proyectos tendientes a mejorar los procesos financieros contables y alinear los procesos operativos y administrativos de la nueva plataforma tecnológica denominada “Sistema Integrado de Gestión Aduanal (SIGA)”. PwC República Dominicana completó las fases del proyecto, logrando excelentes resultados y generando mayores oportunidades de negocios. Juan José Echavarría, Alex Abreu y Rubén Llibre fueron los encargados del proyecto, que contó con la participación de Pamela Pérez y Mayra Mota.



Pagando impuestos en Interaméricas

Las fechas indicadas podrán variar de acuerdo al día de vencimiento del evento tributable por cambios en días de fiestas locales, asuetos, fines de semana y por modificaciones a las leyes.

Fechas fiscales de septiembre a diciembre 2011 ■ Edición No. 5 ■ Editado en Panamá

República Dominicana				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pago de Impuestos de Casinos. Pago de Impuestos de Tragamonedas.	5	5	7	5
Presentación y pago de Retenciones de Impuesto sobre la Renta y Retribuciones Complementarias.	12	10	10	12
Segunda cuota Impuesto a la Vivienda Suntuaria y Solares Urbanos no Edificados (IVSS). Contribución de Salida de Líneas Aéreas (2da. quincena del mes anterior 2011).	12	10	10	12
Pago de anticipo mensual Impuesto sobre la Renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Pago de anticipo mensual Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas y Sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Remisión de información sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y/o ITBIS (Formato 606).	15	17	15	15
Tercera cuota del ISR de los contribuyentes acogidos al PST basado en compras.				15
Pago de segunda cuota para contribuyentes acogidos al PST basado en compras.		17		
Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). Impuesto Selectivo al Consumo. Impuesto Selectivo a las Telecomunicaciones. ITBIS contribuyentes acogidos al PST basado en compras.	20	20	21	20
Reporte de reembolso o pago de reclamaciones ARS a personas físicas (Formato 615). Reporte de pagos de comisiones de la aseguradora y ARS (Formato 616).	26	25	25	26
Contribución de Salida de Líneas Aéreas (1era. quincena del mes en curso 2011).	26	25	25	26
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta de sociedades con fecha de cierre 30 junio no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Declaración Jurada Informativa de las Instituciones sin fines de lucro, con cierre al 30 de junio. Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre Activos de sociedades con fecha de cierre 30 junio no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Impuesto de Cheques y Transferencia Electrónicas. ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia. Presentación y envío de las retenciones del Estado (Formato 623).		28		
Remisión de archivo de datos con las siguientes informaciones para Personas Jurídicas con cierre al 30 de septiembre: - Información de comprobantes fiscales anulados (Formato 608). - Información sobre pagos realizados al exterior (Formato 609). - Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607) sólo para aquellos previamente notificados por la DGII o incluidos en el anexo de la Norma General 01-07. - Información sobre compras de bienes y servicios (Formato 606) sólo para personas jurídicas que no declaran o que no efectúan retenciones del ITBIS.			28	
Segundo anticipo del Impuesto sobre la Renta para Personas Físicas y Sucesiones Indivisas con actividades no comerciales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).	30			
Segundo pago cuota del Impuesto sobre Activos de sociedades con fecha de cierre 31 diciembre no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Reporte de órdenes de Combustible Exento (Formato 624).	30	31	30	30

* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: mayo 06, 13, 20, 27; junio 03, 10, 17, 24; julio 01, 08, 15, 22, 29; y agosto 05, 12, 19, 26.

Costa Rica

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
D107 Impuesto a los casinos y salas de juego. D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión.	14	14	14	14
D103 Retenciones en la fuente. D104 Sistema tradicional de ventas. D106 Impuesto selectivo de consumo. D111 Sistema tradicional de compras. D114 Impuesto único a los combustibles. D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas. D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador.	15	17	15	15
D105 Régimen simplificado.		17		
D101 Declaración del impuesto sobre la renta.				15
D150 Declaración anual resumen de retenciones.			30	
D151 Declaración anual resumen de clientes, proveedores y gastos específicos.				

El Salvador

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta (Arts. 151 y 152 Código Tributario). Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 Código Tributario). Retención por prestación de servicios (Art. 156 Código Tributario). Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 Código Tributario). Declaración y Pago del Impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA). Retención IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 Código Tributario). Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 Código Tributario). Informe de Donaciones (Art. 146 Código Tributario). Declaración y Pago de Impuestos Específicos y Ad-Valorem y Contribución Especial Turismo (Gaseosas, Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Armas de Fuego, Municiones y Productos Pirotécnicos). Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador. Declaración impuesto especial a los combustibles. Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores o Detallistas de Productos de Tabaco.	13	14	15	14
Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 Código Tributario).	13			
Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario).		14		
Informe Mensual de Retenciones, Percepción y Anticipo a Cuenta IVA (Art. 123-A Código Tributario). Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 Código Tributario).	22	21	22	21

Panamá

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presentación de Planilla de Seguridad Social.	1-7	3-7	1-8	1-7
Declaración y Pago del adelanto al Impuesto Sobre la Renta. Impuesto Selectivo al Consumo de Bienes y Servicios. ITBMS mensual. Impuesto de Timbres mensual. Impuesto de primas de seguros 5%.	15	17	15	15
Pago de cuotas de Seguridad Social.	21-30	20-31	18-30	21-30
Pago de segunda cuota del Impuesto Sobre la Renta estimado, y seguro educativo, persona natural.	30			
Pago de segunda cuota del Impuesto Complementario.				
Pago de tercera cuota del Impuesto Sobre la Renta estimado, y seguro educativo, persona natural.				31
Pago de tercera cuota del Impuesto Complementario.				
Presentación de Informe de Compras o Informe de No Declarantes Mensual. Pago del Impuesto Municipal.	30	31	30	31
Pago de Impuesto de Inmuebles.		31		
Pago de la tercera cuota del Impuesto de Inmuebles.				31

Honduras				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Industria Forestal.	5	5	7	5
Aporte al Patrimonio Vial.	7	7	7	7
Retención Impuesto sobre ventas al Estado (Julio 2011). Retención en la Fuente Asalariado (Julio 2011).	9			
Producción Consumo de Gaseosas. Producción Consumo de Cerveza. Venta de Cigarrillos. Impuesto sobre Ventas, Casinos, Juegos de Envite y Azar. Premios de Urna de Lotería Nacional de Beneficencia. Producción de Alcoholes y Licores Nacionales. Boletería Electrónica, Rifas y Encuestas a través de Celular o cualquier Medio de Comunicación.	12	10	10	12
Retención de Intereses (Art.9 trimestral).		10		
Retención Impuesto sobre Ventas al Estado (Octubre 2011). Retención en la Fuente Asalariado (Octubre 2011).				12
Retención Impuesto sobre Ventas al Estado (Agosto 2011). Retención en la Fuente Asalariado (Agosto 2011).		17		
Retención 12.5% (Art. 50 LISR). Retención a No Residentes. Impuesto Selectivo al Consumo. Tasa por Servicios Turísticos. Retención por Dividendos y Cuentas por Cobrar Socios. Retención por Alquileres 10%. Retención en la Fuente 1% sobre Compras de Bienes.	14	18	14	14
Impuesto sobre Ventas a Líneas Aéreas.	16	17	15	15
Retención Impuesto sobre Ventas al Estado (Septiembre 2011). Retención en la Fuente Asalariado (Septiembre 2011).			16	
Segunda Cuota de Pago a Cuenta del Impuesto sobre la Renta y Aportación Solidaria Temporal.	30			
Cuota única Pagos a Cuenta Impuesto Sobre La Renta.			30	
Tercera Cuota de Pago a cuenta de Impuesto Sobre la Renta y Aportación Solidaria Temporal.				31

Nicaragua				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Liquidación y Pago del Impuesto al Valor Agregado de los Grandes Contribuyentes (del mes anterior 2011).	5	5	7	5
Presentación y Pago de Retenciones de IR en la Fuente y Salarios (2da. Quincena del mes anterior 2011).	7	7	7	7
Pago de Anticipos al Pago Mínimo Definitivo del IR (del mes anterior 2011). Pago de Anticipos a cuenta del IR para los sujetos exceptuados del pago mínimo definitivo y los grandes contribuyentes recaudadores del ISC (del mes anterior 2011). Pago de Impuesto Selectivo de Consumo (ISC) (del mes anterior 2011). Pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) Contribuyentes en general que no son Grandes Contribuyentes (del mes anterior 2011). Pago de Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI) (del mes anterior 2011). Pago de Retención Definitiva sobre intereses por depósitos (Entidades Financieras) (del mes anterior 2011).	16	17	15	15
Presentación y Pago de Cotizaciones de INSS (Patronal y Laboral) (del mes anterior 2011). Presentación y Pago al INATEC (del mes anterior 2011).	19	17	17	19
Pago de Retenciones de IR en la Fuente (1ra. Quincena del mes actual 2011). Pago de Anticipo del Impuesto al Valor Agregado de los grandes contribuyentes (del mes actual 2011).	22	21	22	22
Presentación del Reporte "Sistema Automatizado de Informes de Retenciones e Impuesto al Valor Agregado" (SAIRI) correspondiente al mes anterior 2011.	22	24	22	22
Declaración y pago del IR Anual período fiscal ordinario cortado al 30/06/2011.	30			
Pago de Impuesto de Casinos y Juegos de Azar (del mes siguiente 2011).	30	31	30	

Guatemala				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de Petróleo Crudo de la semana del 22 al 28 de Agosto 2011 (septiembre); del 26 de Septiembre al 02 de Octubre 2011 (octubre); del 24 al 30 de Octubre 2011 (noviembre); y del 21 al 27 de Noviembre 2011 (diciembre).	2	7	7	2
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 29 de Agosto al 04 de Septiembre 2011 (septiembre); del 03 al 09 de Octubre (octubre); de la semana del 31 de Octubre al 06 de Noviembre 2011 (noviembre); del 28 de Noviembre al 04 de Diciembre 2011 (diciembre).	9	14	11	9
Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Agosto 2011.	12			
Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Septiembre 2011.		10		
Declaración Jurada Informativa mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Octubre 2011.			10	
Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Noviembre 2011.				12
Empresas de Transporte no domiciliadas 5% definitivo (Artículo 34,35 y 36 LISR). Seguros, reaseguros, reafianzamientos, películas, noticias internacionales (Artículos 34, 35 y 36 LISR). Régimen Asalariado (Artículo 63 LISR). A personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país (5%). Por ingresos que no fueron objeto de retención del 5%, a personas domiciliadas en el país. Retención por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Artículo 31 LISR). Informes de servicios de impresión de documentos (solo imprentas). Impuesto sobre Productos Financieros (Retención del 10% definitivo). Impuesto de Timbres Fiscales (Retención 3% por dividendos, rifas, sorteos, etc.).	14	14	15	14
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 05 al 11 de Septiembre 2011 (septiembre); del 03 al 09 de Octubre 2011 (octubre); del 07 al 13 de Noviembre 2011 (noviembre); y del 05 al 11 de Diciembre 2011(diciembre).	19	14	18	16
Cuotas IGSS, IRTA e INTECAP (Art. 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).	20	19	18	20
Intereses, dietas, comisiones, bonificaciones, sueldos, honorarios, regalías, etc. (Artículo 45 LISR). Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarias (65%), pago de remanente. Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%), pago de remanente. Retenciones a cargo de empresas calificadas en el Decreto número 29-89 (65%), pago de remanente. Retenciones a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o debito (15%). Retenciones por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%). Retenciones a cargo de otros agentes de retención (15%).	22	24	22	21
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 12 al 18 de Septiembre 2011 (septiembre); del 12 al 18 de Septiembre 2011 (octubre); del 14 al 20 de Noviembre 2011 (noviembre); y del 12 al 18 de Diciembre 2011 (diciembre).	23	24	25	23
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 17 al 23 de Octubre 2011.		28		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 19 al 25 de Septiembre 2011.	30			
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 19 al 25 de Diciembre 2011.				30
Declaración Mensual del IVA Régimen General del mes anterior 2011 (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario). IVA Retenido en la emisión de facturas especiales del mes actual 2011 (Artículo 54 LIVA).	30	31	30	
Impuesto de Solidaridad (Artículo 10, Decreto 73-2008 LISO).		31		
Impuesto Único sobre Inmuebles Trimestral (Art. 21 Decreto 15-98 LIUSI)				

* La declaración mensual del IVA se debe presentar mensualmente dentro del mes siguiente.

Contactos

PwC Costa Rica

Edificio PwC
Los Yoses, San Pedro de Montes de Oca
De la Cámara de Industrias de Costa Rica,
125 al oeste
Tel: +506 2224-1555
Fax: +506 2253-4053
Apartado postal 2594-1000
San José – Costa Rica

**Socios Oscar Piedra, Antonio Grijalba,
Ignacio Pérez, José Naranjo y Carlos
Barrantes.**

PwC El Salvador

Centro Profesional Presidente
Avenida La Revolución y Calle
Circunvalación
Colonia San Benito
Tel: +503 2243-5844
Fax: +503 2243-3546
Apartado postal 695
San Salvador – El Salvador

**Socios María Cejas, Carlos Morales y
Fernando Leonel Rodríguez.**

PwC Guatemala

Edificio Tívoli Plaza
6ta Calle 6-38 Zona 9, 4to Nivel
Tel: +502 2420-7800
Fax: +502 2331-8345
Apartado postal 868
Ciudad de Guatemala – Guatemala

**Socios Ricardo Molina, Rolando Díaz,
Otto Dubois, David Calderón y Edgar
Mendoza.**

PwC República

Dominicana

Edificio Bank of Nova Scotia
Avenida John F Kennedy, esquina con
Avenida Lope de Vega - 3er piso
Tel: +809 567-7741
Fax: +809 541-1210
Apartado postal 1286
Santo Domingo – República Dominicana

**Socios Ramón Ortega, Fabián Mendy,
Dora Orizabal, Ivelisse Mieses, Raquel
Bourguet, Jeffrey Johnson, Denisse
Sánchez, Rafael Santos, David Urcuyo,
Omar Del Orbe y Andrea Paniagua.**

PwC Nicaragua

Km 61/2 Carretera a Masaya
Edificio Cobirsa II, Tercer piso
Tel: +505 2270-9950
Fax: +505 2270-9540
Apartado postal 2697
Managua – Nicaragua

Socio Francisco Castro.

PwC Honduras

Tegucigalpa, M. D. C., Honduras, C. A.
Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N° 1
Bloque F, 3era Calle
Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09
Fax: +504 2231-1906
Apartado postal 3700
Tegucigalpa – Honduras

San Pedro Sula, Cortés, Honduras, C. A.
Entrada Principal Col. Orquídea Blanca
14 Avenida Circunvalación
Noroeste, 10 Calle
Tel: +504 2553-3060
Fax: +504 2552-6728
Apartado postal 563
San Pedro Sula – Honduras

**Socios Wilfredo Peralta, Reynaldo
Rodríguez y Ramón Morales.**

PwC Panamá

Avenida Samuel Lewis y calle 55 E
Urbanización Obarrio – Panamá
Tel: +507 206-9200
Fax: +507 264-5627
Apartado postal 0819-05710
Zona El Dorado – República de Panamá

**Socios Ángel Dapena, Marisol Arcia,
Diana Lee, Víctor Delgado, Roberto
Morales y Francisco Barrios.**

Creamos el valor que está buscando

Auditoría y Servicios de Asesoría de Negocios

Auditoría
Normas Internacionales de Información Financiera
Asesoría de Negocios



Consultoría Empresarial

Eficiencia Operacional
Talento del Recurso Humano
Compensación y Beneficios
Tecnología de la Información
Gestión Global de Riesgos
Asesoría Financiera

Impuestos y legal

Asesoría Tributaria
Estrategias Fiscales
Asesoría Fiscal para expatriados
Legal Corporativo
Legal Fiscal



Tercerización de servicios

Servicios de Contabilidad
Diligencia de apertura de libros legales
Administración de Planillas
Declaraciones de Impuestos y otros informes
Inventarios



pwc

© 2011 PwC. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PwC Interaméricas, grupo de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro constituye una entidad legal autónoma e independiente.

