



NEWSLETTER MARZO 2010

APOYA:



1) ***El Análisis de la Competividad externa como estrategia de desarrollo en la gestión de personas.***

Por **Prof. Raúl Prego**, Consultor Asociado, raul.prego@advice.com.uy
www.advice.com.uy - Staff

Lic. Ana Miguel, Responsable de Consultoría, ana.miguel@advice.com.uy
www.advice.com.uy - Staff

En innumerables oportunidades empresarios que están iniciando un proceso de búsqueda de nuevos empleados nos han preguntado "¿y cuánto debe ganar el candidato seleccionado para este puesto? ¿Cuánto debería pagarle para atraerlo?".

2) ***Solo las organizaciones que aprenden eficientemente logran perdurar.***

Por **Lic. Dinorah Alifa**, Consultora Asociada, dinorah.alifa@advice.com.uy

¿Sabe usted quiénes poseen el conocimiento en su organización? ¿qué sucedería si esas personas deciden irse mañana? ¿Su personal está preparado para los próximos 5 años?

3) ***Las buenas prácticas: una herramienta esencial de la RSE.***

Por **Lic. Jimena Fernández**, Consultora Asociada,
jimena.fernandez@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

Existen múltiples estudios sobre buenas prácticas en el área de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ellos apuntan –en su inmensa mayoría- a un sector específico (industria, servicios, etc.), o a una región, o a un grupo de interés puntual. Representan una aproximación que –apoyada en una sistematización- ayuda a generar una visión estratégica de la RSE.

1) El Análisis de la Competividad externa como estrategia de desarrollo en la gestión de personas.

- Por **Prof. Raúl Prego**, Consultor Asociado,
raul.prego@advice.com.uy www.advice.com.uy - Staff
Lic. Ana Miguel, Responsable de Consultoría,
ana.miguel@advice.com.uy www.advice.com.uy - Staff



Estos comentarios pueden aún derivar en un escenario más complejo si se agrega el componente de la escala interna de sueldos. Cuando esto ocurre, los comentarios pueden ser tales como: *“Yo sé que el sueldo que estamos ofreciendo no es competitivo para el mercado pero no puedo contratar a alguien con una remuneración más alta que la que hoy percibe el mejor empleado que tengo en mi empresa”*.

Sin duda el tema no es fácil para el consultor o seleccionador pero tiene aún mayor complejidad para el propio empresario.

Según lo analizado en otros artículos, la equidad interna en cuanto al sistema de remuneraciones y beneficios es todo un tema en las empresas. Más allá de determinadas escalas que se fijan por laudos o por convenios internos, la necesidad de encontrar una estructura en el sistema de remuneraciones que reconozca con equidad las diferencias de lo que agrega cada puesto, estamos ante un asunto complejo de resolver y requiere de un conocimiento técnico y dedicación específica ya que desarrollado artesanalmente o intuitivamente puede dar lugar a soluciones que son peores que la situación que las determinaron.

En los países de cierto desarrollo económico se afirma que **el 80% de las posiciones que se contratan “toman” el valor del mercado**. Esto es, las empresas al momento de contratar de una forma u otra recurren a la información del mercado, investigan cuánto vale tal o cual cargo en el mercado en general y en la competencia en particular.

Como contraparte de la preocupación del contratante, están presentes las valoraciones que hace el postulante a ocupar un puesto de trabajo determinado o las comparaciones que hace un trabajador ya incorporado a la empresa respecto a los sueldos del mercado. Debe tenerse siempre presente que el posible postulante o el trabajador ya incorporado a la organización tiene **ciertas expectativas de remuneración e información formal o informal respecto a los sueldos del mercado**.

Por tanto **para el empresario al momento de contratar, o de evaluar las remuneraciones de su plantilla, es crítico identificar las variables** que debe atender en su análisis de competitividad externa.

Es común pensar que uno de los factores que atraen a las personas dentro de las organizaciones, es obtener un buen nivel de remuneración económica por los servicios que prestan a las mismas. Ahora, **¿Qué se entiende por “buena remuneración económica”? ¿Que factores implican que un nivel de remuneración sea considerado atractivo para tal o cual posición?** Para poder entender esto, es necesario recurrir al mercado laboral y analizar sus particularidades:



- la oferta y demanda de perfiles
- la rotación de personal y el incremento en el nivel de expectativas salariales de los postulantes
- la coyuntura económica y social del país

Éstas son algunas de las principales variables en juego cuando se realizan estudios de competitividad salarial.

La oferta y la demanda de perfiles

Actualmente muchas organizaciones se enfrentan a la gran dificultad en el reclutamiento de determinados perfiles profesionales y técnicos, principalmente en las áreas de tecnologías de la información y en el sector industrial. ¿Qué estrategias pueden seguir las empresas que se enfrentan al desafío de captar y luego retener estos talentos tan codiciados en el mercado?

Realizar un estudio del mercado laboral y establecer el análisis de remuneración de los perfiles requeridos, es una alternativa eficiente que contribuye al fijar el nivel de remuneración de tal o cual posición vacante dentro de una organización. El tema es que muchas organizaciones se enfrentan al dilema de que ajustar sus niveles salariales para determinadas posiciones en función de las exigencias del mercado, significa establecer remuneraciones que generarán inequidades internas. Otras veces, las empresas no se encuentran en condiciones de ajustarse a las exigencias salariales que fija el mercado, resultando económicamente poco atractivas para los perfiles más buscados.

La rotación de personal y el incremento en el nivel de expectativas salariales de los postulantes

Cuando la demanda de perfiles se incrementa, es común esperar que los perfiles más requeridos incrementen también sus exigencias salariales y sus expectativas de desarrollo y crecimiento profesional también crecen. Es así que encontramos un **aumento del nivel de rotación de personal** que desemboca en un gran desafío para las empresas: aumentar sus estrategias de retención de talentos e impedir que sus recursos se vayan.

El nivel de rotación de perfiles en el mercado laboral, **contribuye al desarrollo y crecimiento del mismo**: los postulantes y su nivel de expectativas a la hora de pensar en un cambio de trabajo, se vuelven la variable clave en este crecimiento: está probado que las personas exigen un incremento en su salario en el entorno del 30% por encima de su actual remuneración. El elevado nivel de rotación de personal en determinadas profesiones, inevitablemente "infla" los valores del mercado laboral: resultando así estudios de mercado que denotan un nivel de remuneración considerado como "elevado" en comparación con estudios de mercado de salarios predecesores.

La coyuntura económica y social del país

Otro aspecto de influencia en el nivel de remuneraciones del mercado, es el referente a la coyuntura de país. Ante situaciones de adversidad económica y desempleo, tales como la acontecida en el año 2002, o en menor medida, el pasado año 2009, ante la crisis financiera global, las personas tienden a disminuir su nivel de expectativa laboral: buscando estabilidad y afianzándose en sus cargos dentro de las organizaciones que los albergan. De esta manera, muchas veces esta estabilidad "cristaliza" los cambios emergentes en el mercado laboral, por ende los salarios tienden a mantenerse o a veces, cuando se incrementa el índice de desempleo, incluso puede verse una caída en el nivel de remuneración del mercado.

De esta manera, podemos concluir que es claro el vaivén del mercado laboral, por ende de los niveles salariales fijados por el mismo. En este contexto, pensar en planificar la gestión de personas a través del análisis de la competitividad significa: establecer un diferencial en el mercado, adelantarse a las adversidades del contexto y mantener el ojo en la mira de las variables que pueden convertirse en una amenaza a la hora de retener y reclutar talentos. Las organizaciones inevitablemente se ven afectadas por las tendencias del mercado, mantenerse alerta y prever los cambios, es una estrategia de gestión acertada para mantener el atractivo económico de los talentos del mercado y para establecer políticas ajustadas de retención asociadas al salario.

2) Solo las organizaciones que aprenden eficientemente logran perdurar.

■ Por **Lic. Dinorah Alifa**, Consultora Asociada,
dinorah.alifa@advice.com.uy



En Uruguay aún resulta poco frecuente encontrar empresas que tengan identificados los conjuntos de información, conocimientos y habilidades que resultan indispensables para llevar a cabo su negocio, que los hayan valorado en su grado de criticidad, hayan identificado su ubicación en la organización y menos aún que desarrollen estrategias para gestionarlos a mediano plazo. Los idiomas y las habilidades informáticas son dos casos paradigmáticos de lo que sucede en algunas organizaciones en nuestro país. En los últimos 10 años, los operarios industriales a los que antes solo se les requería educación primaria – en el mejor de los casos – hoy se enfrentan a tener que manejar sistemas informáticos para los cuales no estaban preparados. A su vez, muchos profesionales que desestimaron invertir en aprender inglés, han visto sus carreras detenerse por no acceder a cargos gerenciales debido a que éstos requieren un manejo fluido de ese idioma.

La Gestión del Conocimiento no es un concepto nuevo ya que siempre ha sido necesario para las organizaciones de distinta clase el transmitir conocimientos, documentarlos y preservarlos. El concepto moderno entiende a los conocimientos como un recurso valioso de la organización, necesario para el cumplimiento de su estrategia y de su permanencia en el mediano y largo plazo. **La Gestión del Conocimiento como disciplina consiste en identificar, organizar, almacenar, transferir y aplicar los conocimientos de manera sistematizada entre los miembros de una organización para conseguir sus objetivos estratégicos.**

La Gestión del Conocimiento implica un conjunto variado de prácticas que de una manera u otra involucra a toda la estructura de una organización. En este artículo haremos referencia solo a las que se relacionan más estrechamente con la Gestión de Recursos Humanos.

Identificar los conocimientos implica saber qué competencias resultan críticas para la organización. Se trata de un proceso relacionado con la Planificación Estratégica en el cual, una vez determinada la misma, es necesario establecer de manera abstracta qué clase de personas hace falta para lograr los objetivos planteados. Estos requerimientos pueden reflejarse en Descripciones de Cargo, que contengan información detallada sobre las competencias requeridas en las distintas posiciones de la organización.

A continuación es necesario conocer cuáles son las competencias reales que poseen los integrantes de la organización, lo cual no solo implica evaluarlos con relación al grado de competencias requeridas por el puesto que ocupan, sino también su potencial y conocer en detalle sus talentos, experiencia y habilidades, documentarlos y sistematizarlos. De esta manera, no solo resulta importante la información que puede obtenerse a través de un sistema de Evaluación del Desempeño, sino también la actualización del currículum y una valoración de los



conocimientos y experiencias que éstos han adquirido a lo largo de su trayectoria en la organización.

Hoy los sistemas informáticos permiten que los equipos de Gestión Humana puedan analizar la información, comparando los niveles requeridos por la estrategia con la realidad de la organización, para determinar los riesgos y oportunidades que dispere soluciones en tiempo y forma. Como ejemplo podemos citar las siguientes:

- Establecer **quienes poseen el mayor nivel de competencia** en aquellas que se consideran críticas para la organización. De esta manera, se pueden desarrollar acciones para su retención y la transmisión a otros de su talento a través de programas de coaching, mentorazgo o capacitación interna.
- **Analizar el potencial de las personas** para desarrollar niveles de excelencia en las competencias críticas a través de Planes de carrera, mentorazgo, rotación de puestos de trabajo, participación en proyectos y capacitación.
- **Analizar los casos de riesgo de pérdida de competencia** por distintas causas (retiro, ausencia temporaria, traslado o renuncia). En estas situaciones, es posible desarrollar estrategias de rotación de puestos de trabajo, coaching o capacitación a fin de evitar impactos negativos, previendo la formación de sucesores y back-ups.
- **Identificar las competencias requeridas** que la organización no posee a fin de obtenerlas a través de estrategias de reclutamiento y selección o generarlas a través de planes de capacitación específicos.
- **Transmitir los conocimientos críticos** de manera estratégica a través de distintas acciones de capacitación y comunicación que generen instancias en las cuales los grupos comparten información, conocimientos y experiencias.
- **Generar “reservorios de conocimiento”** a través de una Intranet, en la que se puede encontrar información sistematizada acerca de las mejores prácticas, lecciones aprendidas, instructivos, manuales, bibliotecas de apoyo, links. Asimismo, hoy se pueden instalar con facilidad herramientas de intercambio como los foros, crecientemente utilizados para la construcción colectiva de conocimiento dentro de las empresas.

“Si supiéramos qué es lo que sabemos, mañana triplicaríamos nuestras ganancias”, decía Lew Platt, ex CEO de Hewlett Packard. El conocimiento y el talento están en las personas. Hoy los sistemas de gestión humana apoyados por herramientas informáticas permiten que cualquier organización aprenda de manera estratégica y pueda de esa manera ser exitosa y perdurar.

3) *Las buenas prácticas: una herramienta esencial de la RSE.*

■ Por **Lic. Jimena Fernández**, Consultora Asociada,
jimena.fernandez@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff



Para quien se encuentre buscando información sobre buenas prácticas en materia de RSE en el mundo, el primer abordaje puede despertar algún temor. Pero **el conocimiento de éstas buenas prácticas es vital para lograr implementar en la empresa la RSE de manera sólida.** Por ende, se trata de investigar buenas prácticas con un cierto método, definiendo áreas, temas y grupos de interés en función de la estrategia y del plan de negocios de la empresa.

La investigación sobre buenas prácticas brinda el conocimiento básico para que el empresario pueda comprender ciertas reglas que la experiencia ha demostrado que se deben cumplir si se quiere como empresa ser reconocida como socialmente responsable. **Los cambios en los procesos y prácticas no se introducen de cualquier modo; al igual que sucede con la RSE:** la investigación sistematizada sobre buenas prácticas y-por ende- sobre lecciones aprendidas, supone la ventaja, por un lado, de no repetir errores ya comprobados como tales por otras empresas y, a su vez, de no perder energía y tiempo en el diseño de modelos exitosos para aplicar, cuando los mismos ya se encuentran a disposición, ya han sido testeados y sólo necesitan algunos ajustes para su adaptación e implementación en nuestra empresa.

Generar una visión estratégica de RSE supone ante todo definir grupos de interés, objetivos. Una vez realizado este primer ejercicio y comenzando el del diagnóstico de situación de la empresa en materia de responsabilidad social, es que se hace necesario una investigación sistemática de buenas prácticas.

De hecho, de lo que se trata es de preparar adecuadamente el terreno para una correcta planificación. Porque la RSE no tiene demasiado sentido dentro de la empresa si no se la termina insertando en la estrategia misma de negocio. Esto supone el diseño de un plan de implementación (que puede ser anual) que cierre con lo que es esa visión. Y, a su vez, debería implicar –para ganar en eficiencia y en eficacia- una investigación de buenas prácticas (y lecciones aprendidas) en otras empresas en el país o en el mundo, con un giro, características y visiones similares.

Lo que se está afirmando aquí puede parecer tan evidente que no se comprenda la razón de tanto énfasis. Pero la realidad indica que **son pocas las empresas que, en la práctica, realizan tal investigación, enmarcada además en objetivos empresariales y de negocio de cara a la RSE previamente definidos.** Y sí son muchas las empresas que se embarcan, por intuición, en proyectos de RSE (a la interna, de cara a la comunidad, etc.) que ya han demostrado –en otras organizaciones- no aportar los resultados deseados, más que nada de cara al negocio mismo.

Así como un punto de partida clave es el diagnóstico de situación de la empresa, debe pensarse en que un buen plan para la implementación de la RSE como visión estratégica debe contar con una fase previa, o paralela: **la de la investigación de buenas prácticas.**



CONSULTORIA - RECURSOS HUMANOS - OUTSOURCING

Avda. Dr. Luis A. de Herrera 3255 - Tel.: (005982) 480 04 04*
advice@advice.com.uy - www.advice.com.uy

*Newsletter de Advice | ©2010 Advice. Todos los derechos reservados.
Propietario y confidencial.*
