

MERCER

Consulting. Outsourcing. Investments.



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

A blurred background image showing a person in the center with their arms raised in a celebratory gesture. The scene is dimly lit, possibly at dusk or dawn, with a warm glow around the person. The background consists of dark, vertical shapes that could be trees or structures.

Recursos Humanos en tiempos sin precedentes

Liana Castro Arenas, Venezuela

Septiembre, 2009

Contenido

- Encuesta: “Liderazgo en tiempos sin precedentes”
- Resultados de la encuesta: “Liderazgo en tiempos sin precedentes”
- ¿Qué se espera de Recursos Humanos?
- ¿En América Latina, qué están haciendo los departamentos de Recursos Humanos en sus empresas?
- Conclusiones y recomendaciones



Encuesta: "Liderazgo en tiempos sin precedentes"

Encuesta: Liderazgo en tiempos sin precedentes

- Encuesta de seguimiento mundial ¿Cómo estos tiempos sin precedentes afectan los programas y practicas de RR.HH.?, llevada a cabo en Mayo 2009
- Participaron 2100 empresas. Representante de los siguientes sectores: manufactura-productos de consumo/duraderos (20%), tecnología e informática (9%), química/farmacéutica (8%), financiera/bancaria (7%), servicios profesionales (6%) y ventas (5%)
- Las empresas participantes tienen empleados y operaciones en mas de 90 países de las siguientes regiones geográficas: Norteamérica, Europa, Asia, America latina, Australia /Nueva Zelanda

Hallazgos principales

- 82% de los encuestados a nivel mundial prevé menores niveles de desempeño financiero de los negocios del 2009 en comparación del 2008
- Tanto en noviembre 2008 como en Mayo 2008, las empresas se han abstenido de tomar medidas drásticas. Sin embargo, los encuestados han implementado una variedad de medida para disminuir sus costos, como:
 - Congelar salarios del 2008 para algunos o todos los empleados
 - Postergar los incrementos 2009
 - Reducción personal, en algunos casos afectando 10% de la plantilla
 - Reducir bonos anuales
 - Revisar planes de retiro
 - Aumentar las aportaciones de los empleados para los beneficios de salud



Resultados de la encuesta:
"Liderazgo en tiempos sin
precedentes"

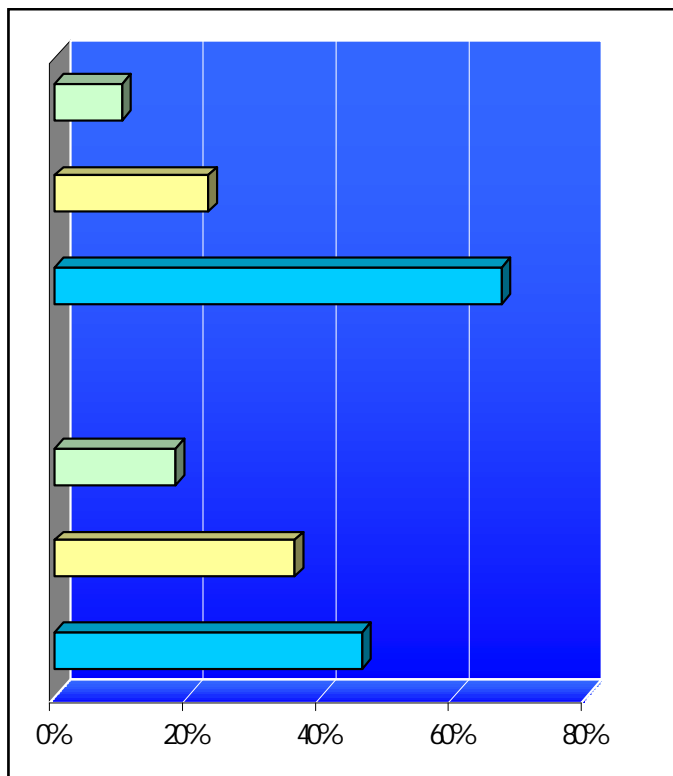
Resultados de la encuesta: Finanzas

¿Qué tan probable es que su compañía ... ?

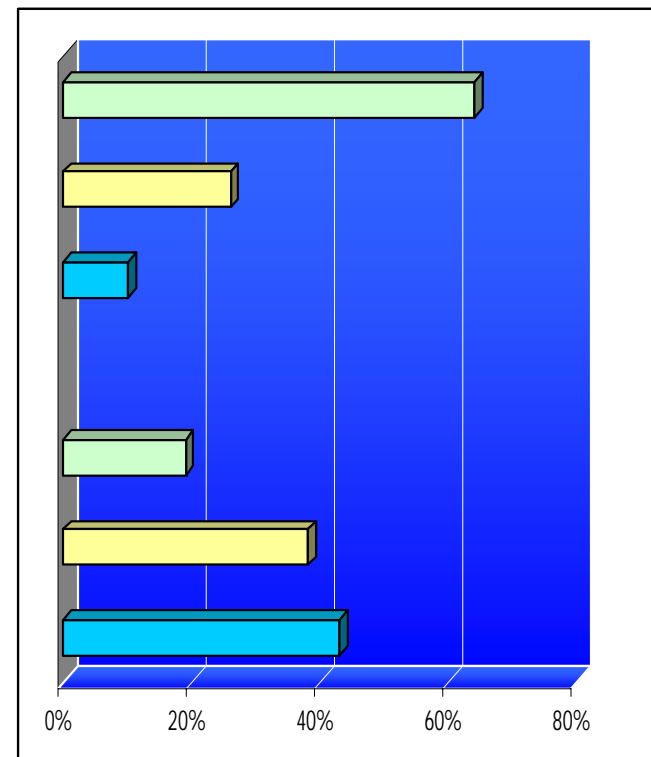
¿Sufrirá una reducción en el desempeño financiero y de negocio para 2009 en comparación con los niveles del 2008?

¿Aumente la actividad de fusiones y adquisiciones de su compañía en el 2009 en comparación con el 2008?

Resultados Globales



Resultados America latina



Es muy probable



Es algo probable



No es probable

¿Qué tan probable es que su compañía ... ?

Resultados

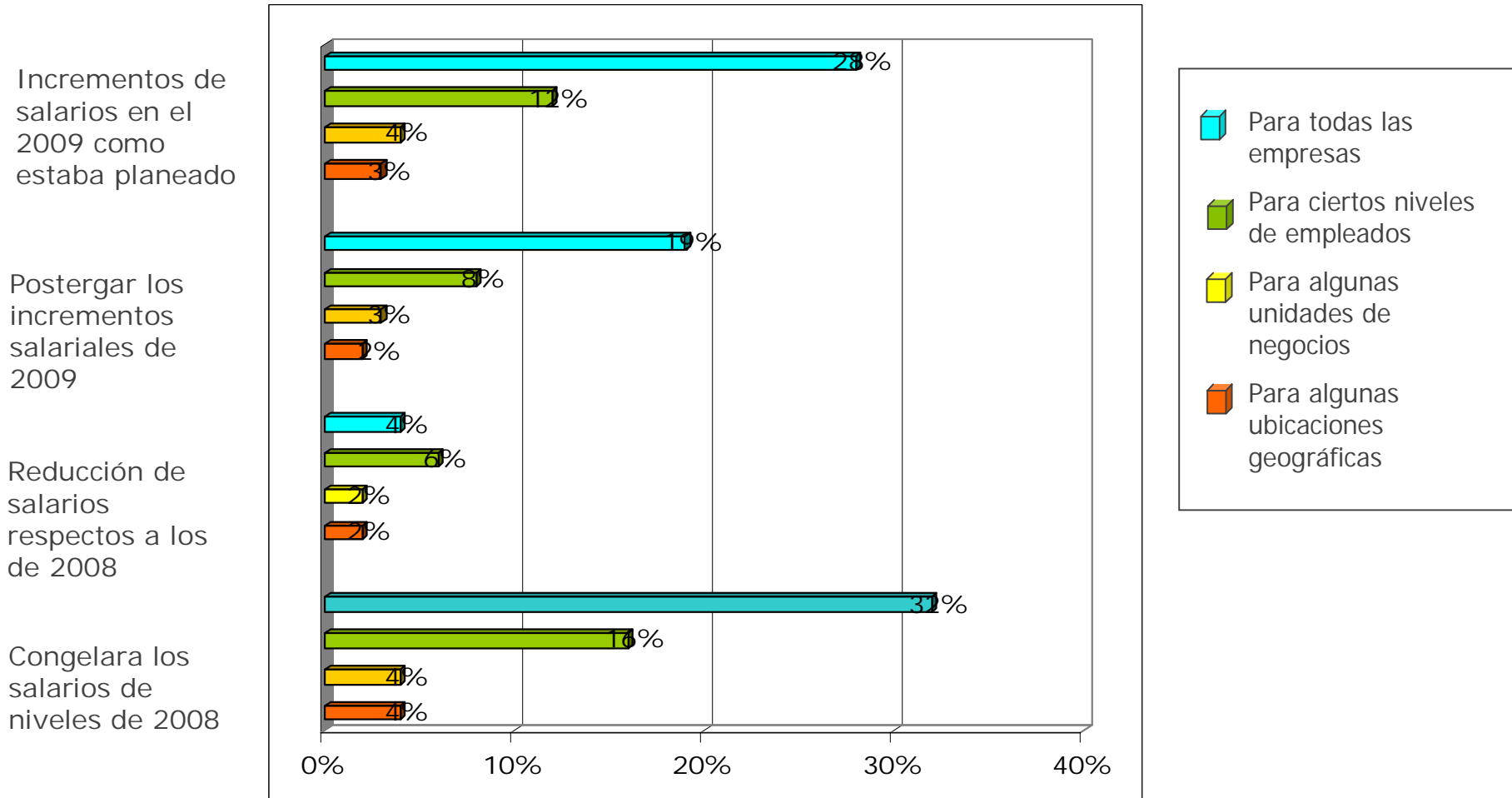
- Desempeño financiero
 - A escala mundial, 82% opina que es algo o muy probable que se disminuya su desempeño financiero en el 2009
 - Los encuestados estadounidenses (86%), australianos/neozelandeses (85%) y europeos (85%) son mas pesimistas, mientras Latinoamérica está un poco por debajo de la media global (81%)
 - Desde una perspectiva por industria, los encuestados del sector manufacturero son los mas pesimista, con un 59% que prevé una reducción en su desempeño como muy probable

- Actividad en fusiones y adquisiciones
 - Los resultados señalan un pesimismo constante hacia la búsqueda activa de adquisiciones como una estrategia de crecimiento; 67% a escala mundial ve como poco probable realizar adquisiciones en el 2009. Las empresas latinas con 64% son las menos optimista cuando se comparan con empresas europeas y estadounidenses
 - Para los próximos 6 a 12 meses se prevé mas actividades a medida que las compañías se liberen de los negocios con bajo desempeño o que no son centrales para su actividades (especialmente EE.UU y Europa) y la valoración de activos se alinean con las expectativas de los compradores

Resultados de la encuesta: Compensación

¿En lo que respecta al salario base/salario anual, que medidas ha tomado en los últimos seis meses y planea tomar durante el resto de 2009?

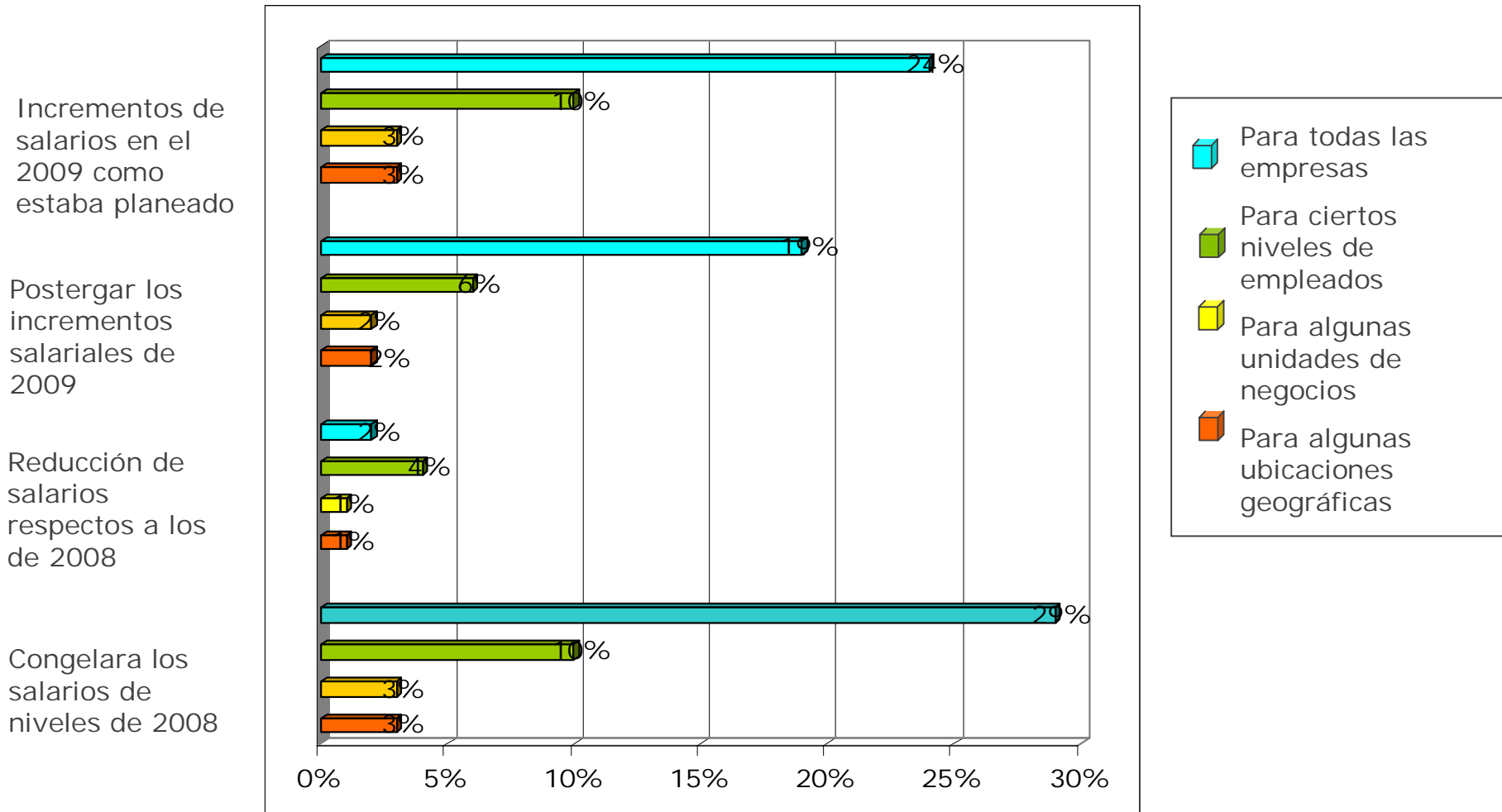
Medidas tomadas durante octubre 2008 – abril 2009



Resultados de la encuesta: Compensación

¿En lo que respecta al salario base/salario anual, que medidas ha tomado en los últimos seis meses y planea tomar durante el resto de 2009?

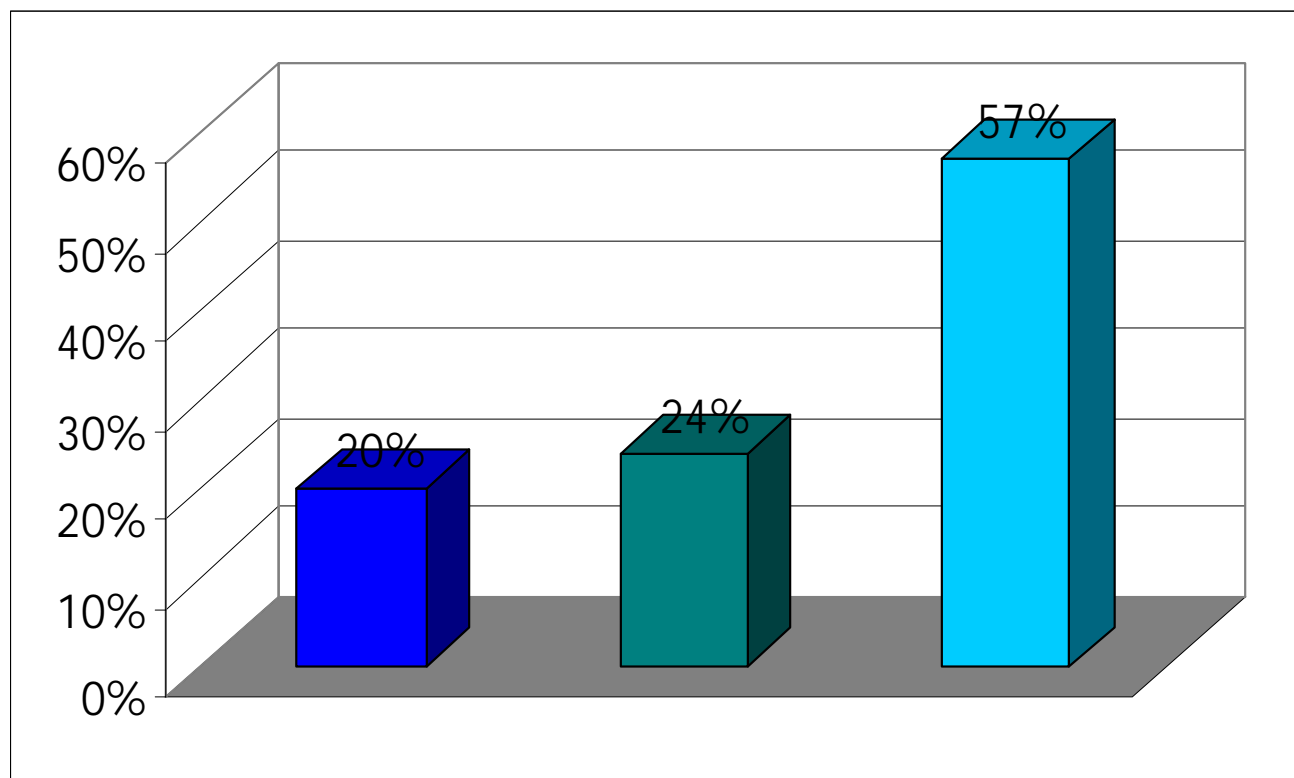
Medidas planeadas para mayo 2009 - diciembre 2009






Resultados de la encuesta: Compensación

¿En comparación con el año anterior ¿cómo es el bono por desempeño durante el 2009?

Pago totales de bonos anuales en 2009

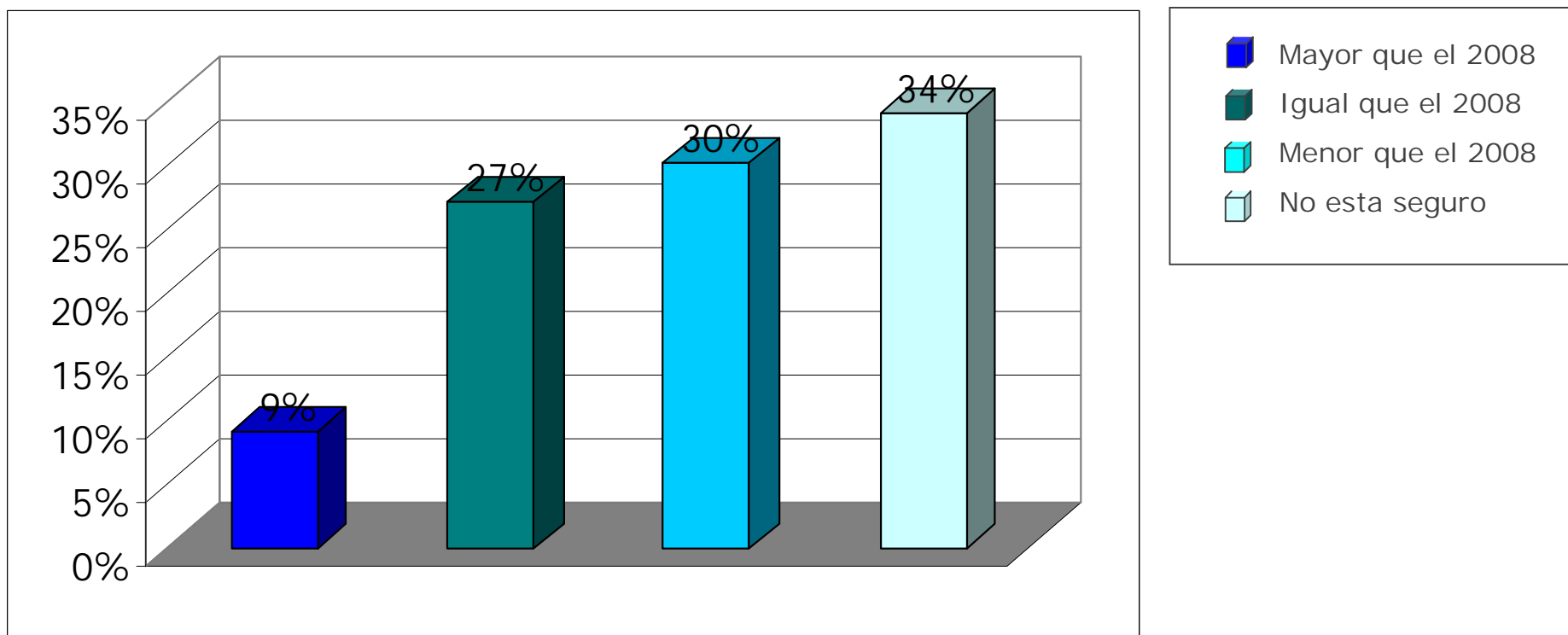


-  Mayor que el pago del año pasado por desempeño en el 2007
-  Igual que el pago del año pasado por el desempeño del 2007
-  Menor que el pago del año pasado por desempeño del 2007

Resultados de la encuesta: Compensación

¿Cuál es la comparación del valor de los incentivos de largo plazo por individuo respecto a los otorgados en el 2008?

Expectativa del valor de incentivos de largo plazo por individuo para 2009



Resultados de la encuesta: Compensación

Resultados clave y percepción de Mercer

Incrementos salariales

- En los últimos 6 meses, el 51% de las empresas congeló los salarios a niveles de 2008 para al menos una parte de la población de empleados; 32% del total de las organizaciones y 54% de las empresas en el sector tecnológico congelaron los salarios de toda la compañía
- Menos de un tercio de los encuestados (30%) postergó los incrementos salariales de 2009 y sólo el 13% disminuyó los salarios respecto a los niveles de 2008

Pagos de bonos en 2009 por el desempeño del 2008

- 57% de las empresas a nivel mundial otorgaron bonos menores en 2009 (con base en el desempeño del 2008) en comparación con los otorgados en 2008 (con base en el desempeño del 2007); es más probable que los empleadores con 10.000 o más empleados y aquéllos de las industrias financiera/bancaria y de ventas al menudeo/mayoreo otorguen bonos menores

Incentivos de largo plazo

- 9% de los encuestados esperan que el valor de los incentivos de largo plazo para 2009 sea mayor respecto al valor en 2008

Percepción de Mercer

- Las empresas se están enfocando en su viabilidad financiera interna más que en su competitividad de mercado. Aunque es razonable para lo que está dentro de sus posibilidades, las empresas no deben alejarse demasiado del promedio de salarios del mercado, pues estarán en desventajas cuando la economía mejore y el mercado laboral este más balanceado

Resultados de la encuesta: Beneficios/Salud

¿Qué medidas, de existir, ha tomado o planea tomar este año?

Agregar programas de bienestar para aumentar el compromiso

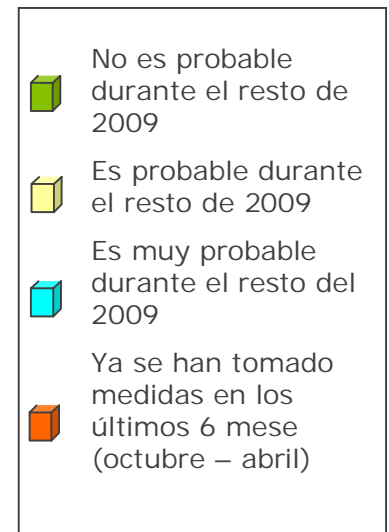
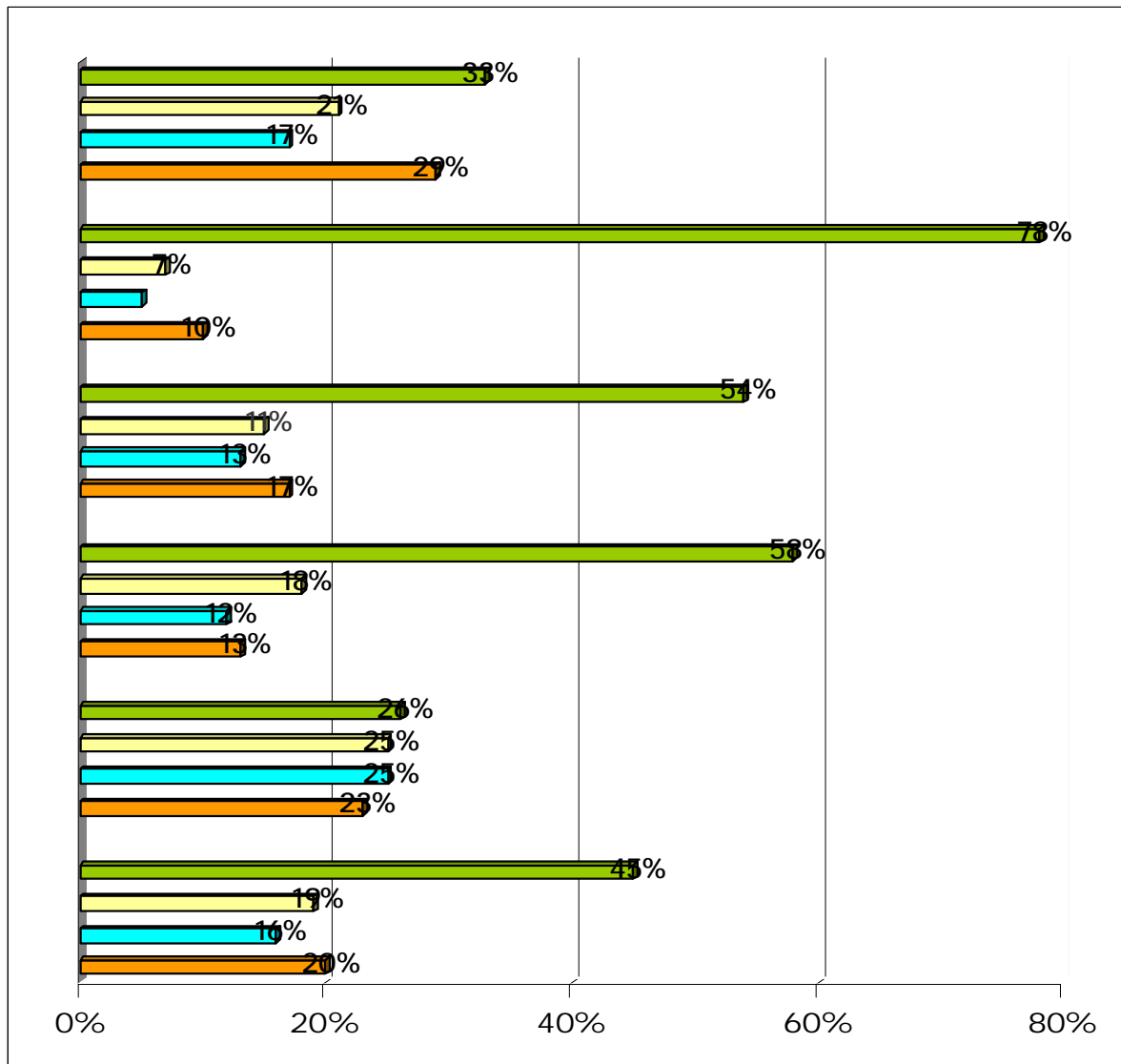
Otorgar los servicios de salud en el lugar de trabajo

Realizar auditoria para confirmar elegibilidad de los dependientes cubiertos

Introducir programas pilotos para mejorar control de enfermedades complejas

Intensificar esfuerzos para tomar medidas relativas a costos de salud y productividad organizacional

Cambiar supuestos financieros acerca del costo proyectado para los programas de salud y beneficios



Resultados de la encuesta: Beneficios/salud

Resultados clave y percepción de Mercer

Costos de administración

- Los empleadores están modificando los costos y añadiendo opciones de planes menos costosos, pero también están recurriendo a programas de bienestar .
 - El 29% añadió programas de bienestar y otro 38% reportó que es probable o muy probable que los implemente. Australia/Nueva Zelanda, EE.UU y Alemania tienen un tercio o más de encuestados que ya eligieron este camino. Otra tercera parte de los encuestados expresó interés en tomar medidas este año, con una mayor tendencia en Canadá, EE.UU, Reino Unido, América Latina y China. Los programas de bienestar son más comunes en EE.UU (35%), en empresas con mas de 10.000 empleados (42%) y en la industria de servicios financieros.
 - El 26% de los empleadores aumentaron sus primas de contribución. El aumento en las aportaciones de los empleados es más común en EE.UU (45%) y entre las empresas con mas de 10.000 empleados (34%). Les siguen a una gran distancia Canadá y América Latina con el 20% cada uno.
 - El 23% de las empresas intensificó sus esfuerzos para comprender los aspectos que determinan los costos. Esta medida que surgió como la más probable que los empleadores aplicarán para el resto de este año (para el 50% es algo o muy probable). Los empleadores en Latinoamérica (30%) y con más de 10.000 empleados (36%) son los mas proactivas en esta área las empresas de EE.UU (56%) y de servicios profesionales (56%) muestran intenciones de tomar esta medida del fin de año.

Resultados de la encuesta: Beneficios/salud (Cont.)

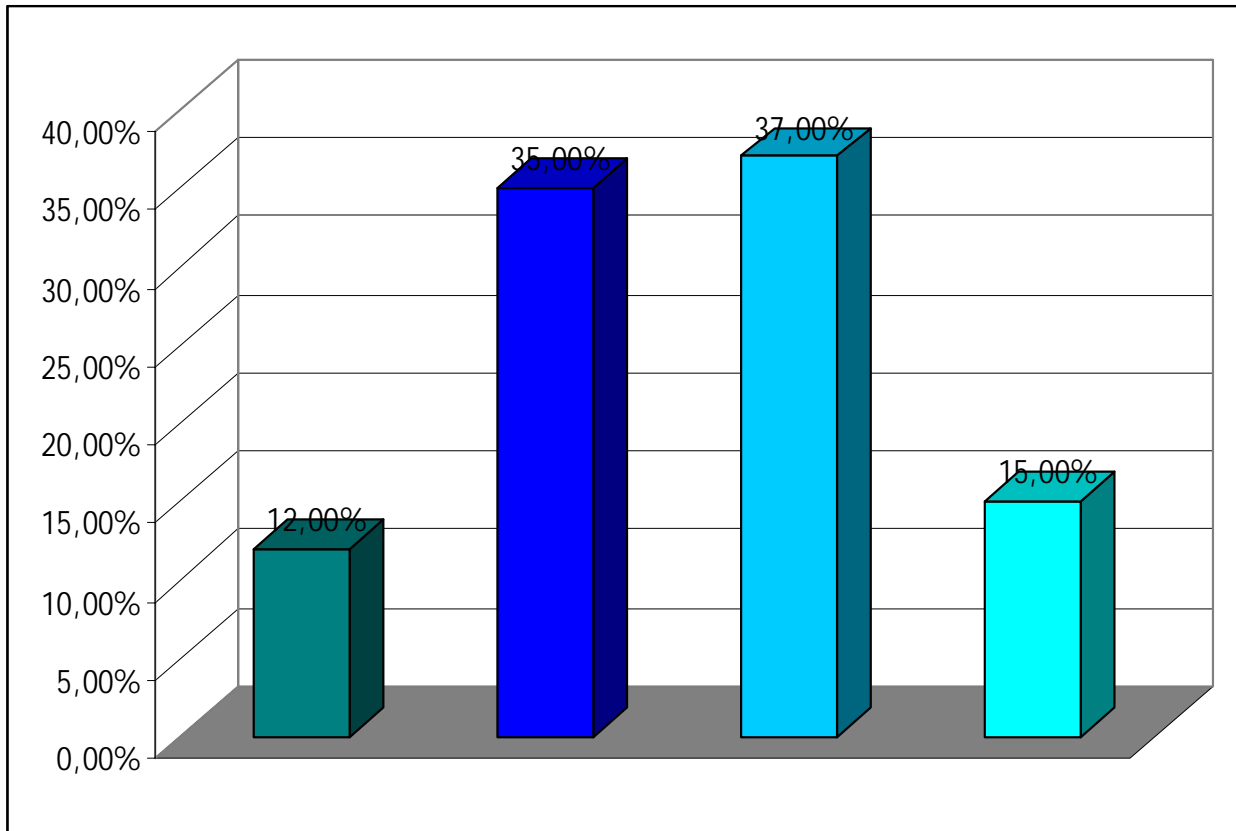
Resultados clave y percepción de Mercer

Costos de administración

- Los empleadores están modificando los costos y añadiendo opciones de planes menos costosos, pero también están recurriendo a programas de bienestar .
 - Algunas empresas cambiaron sus supuestos financieros (20%), realizaron auditorias sobre la elegibilidad de los dependientes (17%) e introdujeron programas de administración de la salud (13%). Las auditorias (23%) y el establecimiento de programas de administración de salud (18%) son mas comunes en EE.UU.
 - En 2010, los empleadores indican que es muy o algo probable que recurran a los cambios que producirán resultados predecibles – continuar aumentando las aportaciones de los empleados (58%), solicitar una participación compartida en el costo (50%) y ofrecer opciones de planes de menor costo (41%). Las compañías en EE.UU muestra la mayor propensión a todas las medidas; China, América Latina muestran menor propensión.

Resultados de la encuesta: Talento

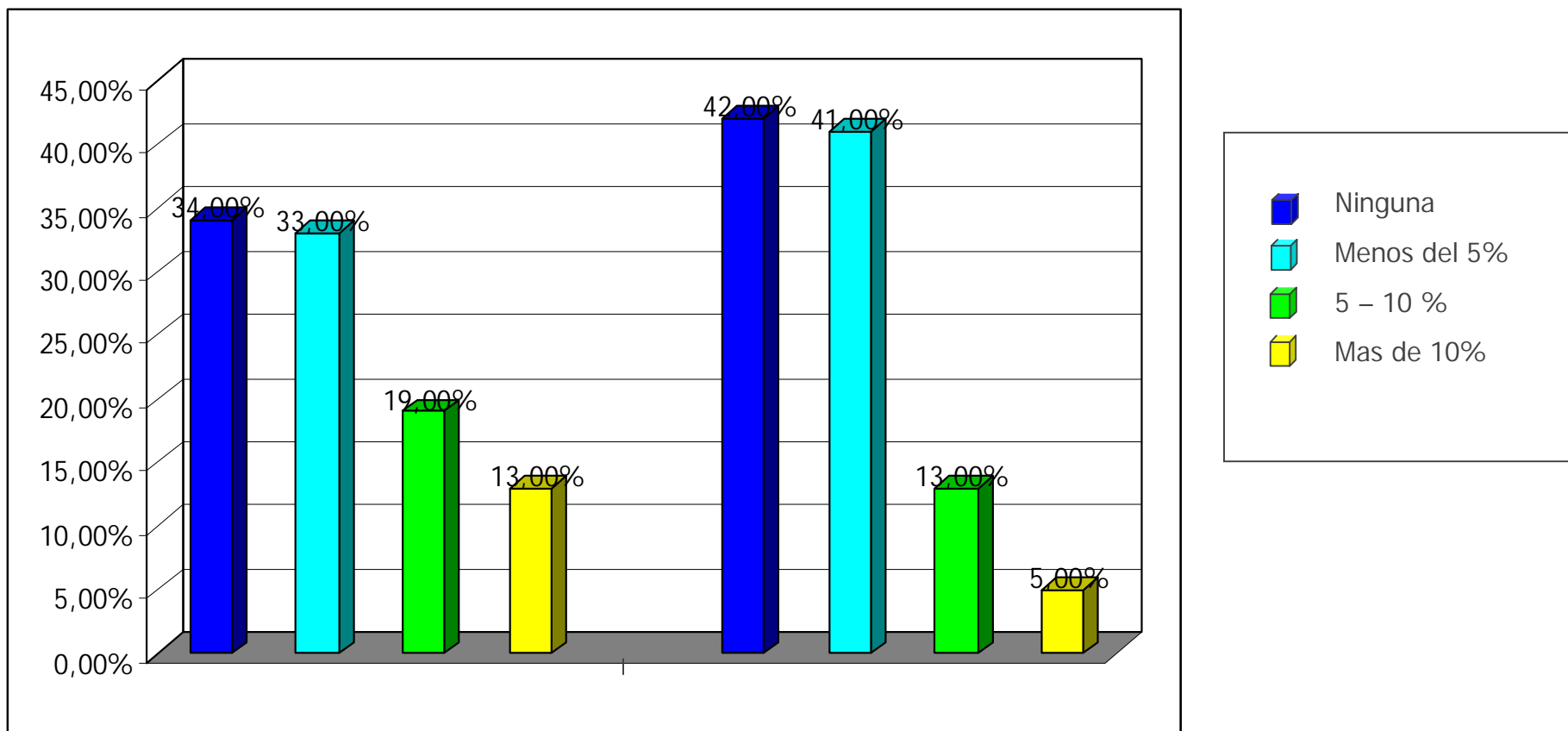
¿Qué describe mejor los planes de su empresa respecto a los niveles de la fuerza laboral en 2009?



- Contratar talento que expanda nuestra fuerza laboral total
- Contratar talento sólo a niveles de reemplazo, sin cambio neto
- Contratar talento clave aunque, al mismo tiempo, se reduzca la fuerza laboral total
- Reducir nuestra planta laboral total

Resultados de la encuesta: Talento

¿Qué porcentaje del personal se vio o se verá afectado por las reducciones de la fuerza laboral?



Ya ha realizado una reducción de personal en los 6 meses previos (oct - abr)

Probabilidad de reducción de personal en el resto del 2009

Resultados de la encuesta: Talento

Resultados clave y percepción de Mercer

Ajuste en la fuerza laboral

- 66% de los encuestados a escala mundial han hecho reducciones en la fuerza laboral desde el inicio de la recesión económica que incluye al 81% de las firmas con 10,000 empleados o más. Las empresas estadounidenses han sido mas afectadas por los despidos (74%), mientras que empresas asiáticas son las que menos han tenido que despedir personal (59%). En Latinoamérica son un 70%
- Se prevén más despidos, una mayoría (58%) señala que es probable hacer reducciones en la fuerza laboral durante el resto del 2009.
- Una de cada 10 empresas ha implementado reducciones voluntarias de horas con disminución correspondiente en el salario. El 12% ha tomado tales medidas de manera obligatoria; un numero similar esta considerando estas acciones para el resto del 2009, y es mucho mas probable que las empresas manufactureras implementen dichas medidas
- Percepción de Mercer
 - Las empresas han tomado las decisiones que pronosticaron en la encuesta el 4to trimestre de 2008, mediante reducciones en ciertas partes de su fuerza laboral y, en menor medida, ajustando la distribución de la fuerza laboral y explorando formas alternativas de empleo en un esfuerzo por administrar los costos laborales. A pesar de esto las empresas aún buscan en el mercado cierto tipo de talento

Resultados de la encuesta: Función de RR.HH

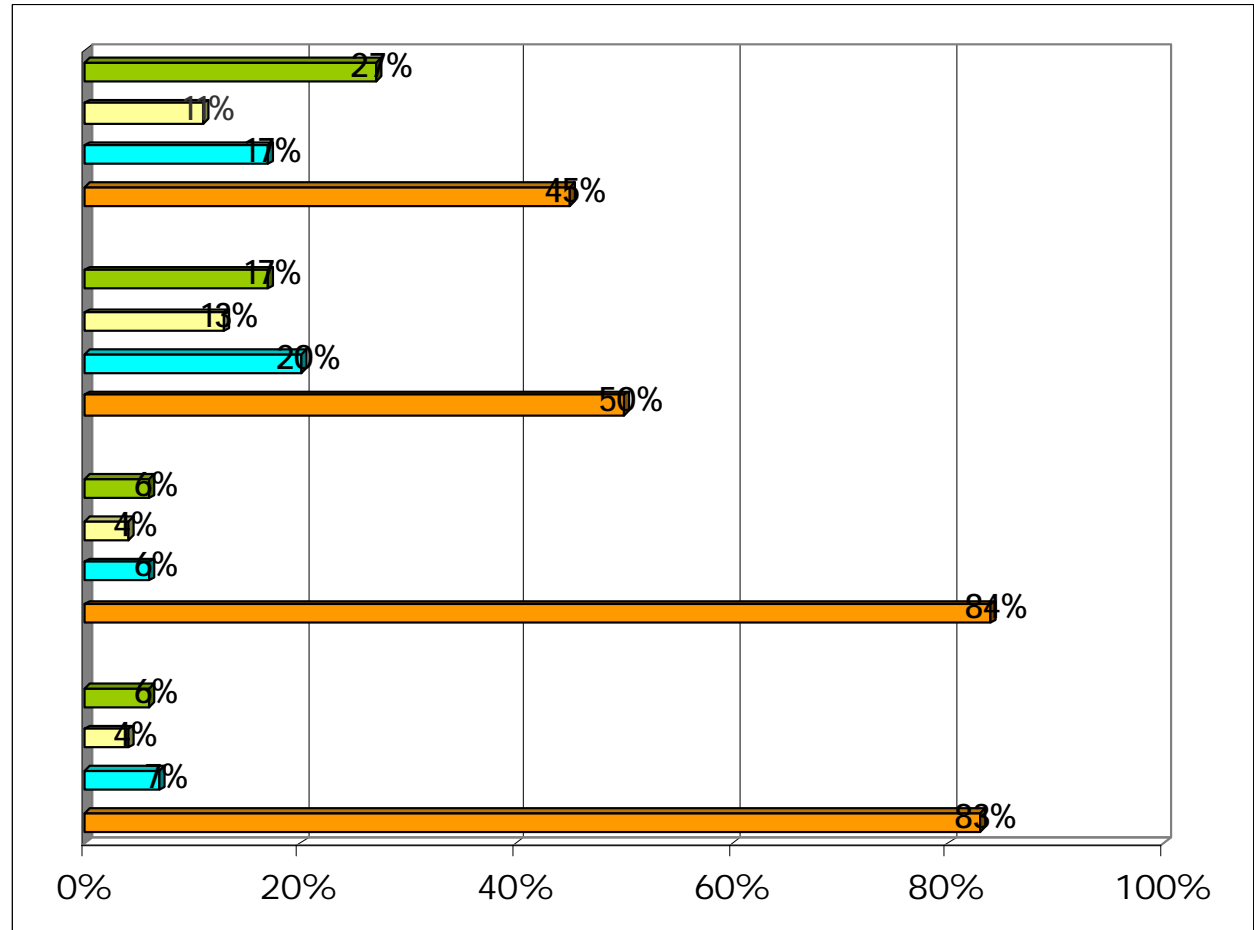
¿Qué medidas, de existir, ha tomado o planea tomar en relación a la función de RR.HH?

Reducir inversiones planeadas para mejorar los servicios en general RRHH

Consolidar proveedores externos para reducir los costos totales

Subcontratar funciones adicionales de RRHH para la administración de permisos de ausencia, para concentrarse en actividades principales

Subcontratar funciones adicionales de RRHH para la administración de permisos de ausencia, para reducir costos totales



Resultados de la encuesta: Función de RR.HH

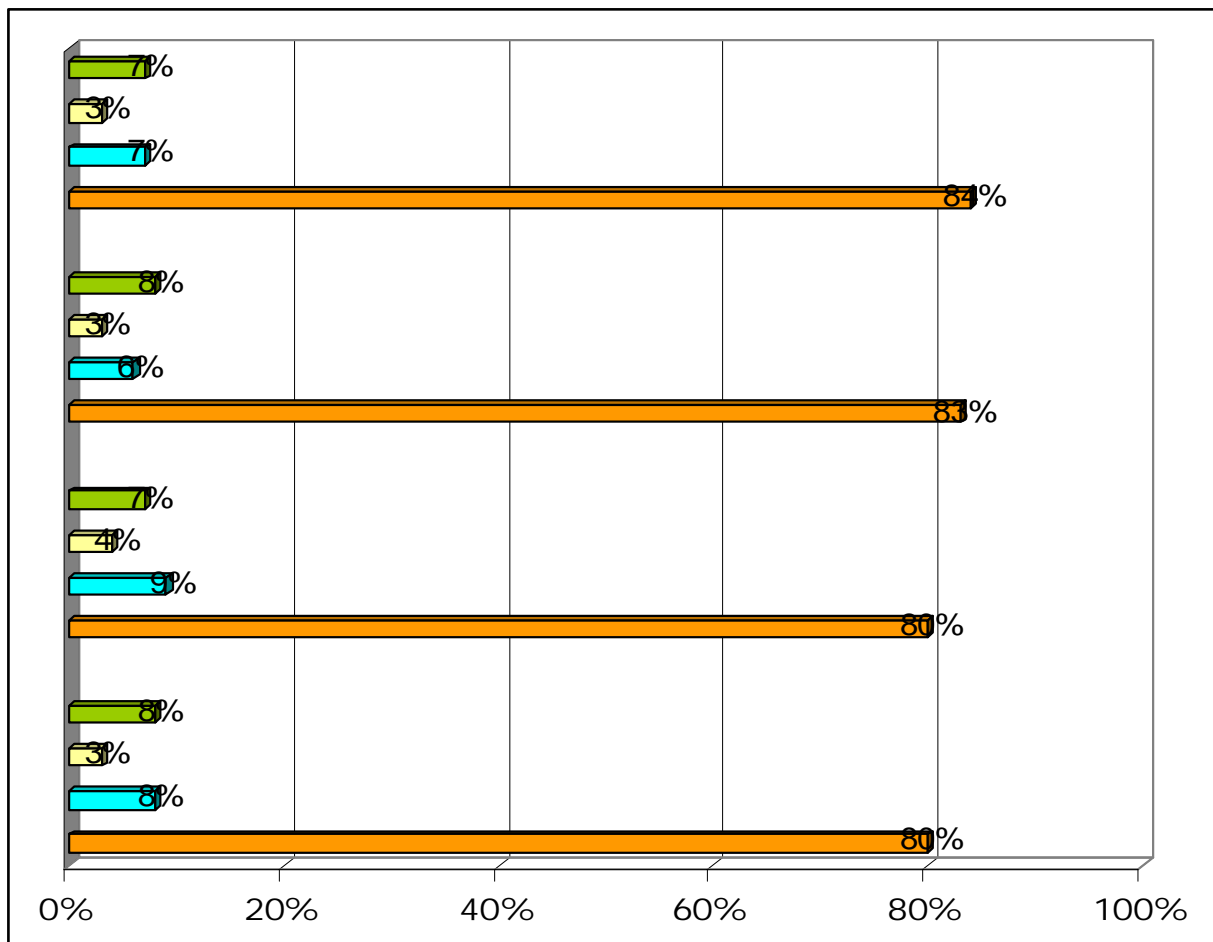
¿Qué medidas, de existir, ha tomado o planea tomar en relación a la función de RR.HH?

Subcontratar funciones adicionales de RRHH para la administración de planes de beneficios para reducir costos

Subcontratar funciones adicionales de RRHH para la administración de planes de beneficios para centrarse en actividades principales

Subcontratar funciones adicionales de RRHH para la administración de beneficios de salud y gastos médicos para **reducir costos**

Subcontratar funciones adicionales de RRHH para la administración de beneficios de salud y gastos médicos para centrarse en actividades principales



Ya se han tomado medidas en los últimos 6 meses (oct - abr)



Es muy probable durante el resto de 2009



Es probable durante el resto de 2009



No es probable durante el resto de 2009

Resultados de la encuesta: Función de RR.HH

Resultados clave y percepción de Mercer

- Mas de una cuarta parte de la empresas encuestadas (27%) han reducido las inversiones planeadas para servicios de RR.HH. en los últimos meses; es probable que otro 28% haga lo mismo durante el resto del 2009.
- Otra medida para ayudar administrar los costos totales de RR.HH es, la consolidación de los proveedores externos (de subcontratación); 17% de las empresas están tomando dicha medida en los últimos seis meses y es probable que otro 33% consolide sus proveedores durante el resto del año
- Percepción de Mercer
 - Maximizar el abanico de opciones de servicios de proveedores patrocinados por el empleador
 - RR.HH debe evaluar y priorizar actividades y diagnóstico. Esto puede incluir recortes en los servicios de menor valor y en talento menos críticos, y quizás, postergar las inversiones previamente planeadas para mejoras de los procesos y sistemas de administración de recurso humanos.
 - Participar en las discusiones relacionadas a la estrategia de la empresa a efecto de administrar el talento, administración de políticas para retener, desarrollar y comprometer mejor a el talento humano



¿Qué se espera de Recursos Humanos?

¿Que se espera de la gerencia actual de recursos humanos?

Que gestione al capital humano, con alto nivel estratégico en las decisiones e implementaciones y que busque sistemáticamente analizar, medir y evaluar como las políticas y practicas en la interrelación con la gente, genera valor para la organización.

¿Cuáles son los requisitos para los que gestionan el Capital Humano?

1. Conocimiento del negocio (finanzas, estrategia, tecnología, etc.)
2. Conocimiento técnico de las practicas de Recursos Humanos
3. Gestión del cambio
4. Analizar y valorar el impacto del entorno sobre la gestión de Recursos Humanos
5. Capacidad para valorar o medir las capacidades de la organización
6. Liderazgo y credibilidad
7. Pensamiento empresarial y estratégico
8. Enfoque organizacional y del cliente
9. Conocimiento de costo, búsqueda de alianza y de desarrollo de proveedores



¿En América Latina, qué están haciendo los departamentos de Recursos Humanos en sus empresas?

Fuerza laboral

Reducciones, burocracia en la contratación y flexibilización

- La paradoja del talento: reducción de la fuerza laboral vs. contratación selectiva.
- 60% de las empresas comenzaron procesos de adecuación de sus cuadros de personal en el 2008, que continúan en el 2009, con énfasis inicial en el nivel de operarios.
- Preocupación acentuada por la retención de los *top performers* y *high potentials*.
- Procesos mas burocráticos para contrataciones y reemplazos.
- Manejo de pasantes, *trainees*, personal temporal y a tiempo parcial, para dar flexibilidad a la fuerza laboral.
- Análisis caso a caso por la inexistencia de programas formales de desvinculación.

Aumentos salariales y política de mérito

Análisis más rigurosos e individuales. Acciones más conservadoras, selectivas y diferenciadas

- Foco en la gestión de costos y la preservación del empleo.
- Reducciones en los presupuestos de mérito y aumentos generales, por debajo de las expectativas de inflación.
- Aumentos selectivos privilegiando posiciones clave y empleados de alto desempeño y potencial.
- Postergación parcial o total de aumentos, dependiendo de los resultados del primer semestre.
- Implementación de esquemas de control de gastos salariales, incluyendo:
 - Banco de horas
 - Vacaciones adelantadas
 - Reducción de la jornada laboral (y del salario)
 - Permisos no remunerados

Incentivos de Corto Plazo

Mayor foco en la gestión de desempeño y revisión de los programas

- Gestión del desempeño mas rigurosa:
 - Proceso de fijación de metas y seguimiento mas cercano
 - Cultura cada vez mas orientada a resultados, con menor tolerancia al desempeño inferior y mayores niveles de exigencia
 - Revisión de indicadores y métricas clave,
 - Mayor peso a los indicadores de desempeño de la empresa
- Revisión general de los programas:
 - Disminución de las posibilidades de *upside*
 - Pagos restringidos a superación de metas
 - *Pool* de bonos disminuido
- Aumento en la discrecionalidad en el otorgamiento de bonos para los niveles estratégicos:
 - Dificultad en la planeación de corto plazo
 - Incorporación del desempeño relativo como indicador
- Previsión de reducción en los pagos variables por desempeño del 2009.

Beneficios

Optimización de costos, renegociación y prevención

- Rediseño de los programas de salud (asistencia médica, odontológica y farmacéutica) buscando la optimización de costos.
- Fuerte actitud preventiva con el objetivo de disminuir la siniestralidad y mejorar la capacidad de negociación con el proveedor.
- Implementación de acciones dirigidas a mejorar el bienestar del empleado y minimizar el impacto del escenario estresante y de incertidumbre.
- Renegociación con prestadores de servicios.
- Revisión de la política de automóvil, incluyendo la extensión del período de reemplazo, los valores por nivel y el reembolso de gastos asociados.
- Mejora en la comunicación de los programas a los empleados, con el objetivo de lograr una valorización de los beneficios y una buena utilización.

Entrenamiento y Desarrollo

Reducción de presupuestos y foco en la inversión

- Cortes totales de presupuesto en las empresas mas afectadas y de 30% promedio en el resto.
- Iniciativa general de mantenimiento de los programas existentes, aún con presupuestos reducidos, con mayor selectividad en las acciones de entrenamiento y desarrollo.
- Los programas se enfocan en el desarrollo de líderes y en el entrenamiento para cubrir las necesidades directas del negocio.
- Uso de los programas de entrenamiento como herramienta de retención.
- Procesos mas burocráticos y centralizados de aprobación.

Clima organizacional y comprometimiento




La comunicación interna y el uso de herramientas de medición como protagonistas

- Mantenimiento, en caso de existir, o implementación de mecanismos de medición del clima y compromiso, son considerados clave para la elaboración de planes de acción específicos.
- Desarrollo de planes de comunicación estructurados, continuos y con alta participación de los líderes.
- El CEO pasa a tener un rol mas activo en la gestión del clima, y como líder del proceso de comunicación, conectando a la organización con la realidad del negocio, y clarificando la estrategia y planes de acción.



Algunas recomendaciones

Las acciones potenciales deben ser evaluadas con base en tres aspectos

Nivel de Segmentación		Grado de Riesgo	Impacto Financiero
Amplio	<ul style="list-style-type: none"> Afecta un número grande de empleados Soluciones de "Talla Única" abarcando todos los empleados Ahorros mas inmediatos y (posiblemente) mayores Egalitaria con potencial para alienar algunos segmentos 	Bajo	<p>Bajo</p> 
		Medio	<p>Medio</p> 
Quirúrgico	<ul style="list-style-type: none"> Impacto mas limitado pero mas dirigido Enfoque que segmenta la población (p.ej. Nivel del cargo, calificación del desempeño, geografía, familia de puestos, generación o unidad de negocio) Ahorros inmediatos potencialmente menores Requiere mayores diagnósticos previos 	Alto	<p>Alto</p> 

Acciones potenciales: entendiendo su costo y consecuencias

Las consideraciones iniciales pueden indicar...

- Despidos
- Uso de un modelo de *staffing* mas flexible
- Eliminar niveles e incrementar tramos de control gerencial
- Reducir entrenamiento, inducción y otros costos discrecionales
- Cambiar hacia mas pago variable
- Aumentar la diferenciación por desempeño para enfocar los recursos
- Cortar o diferir aumentos, beneficios u otros elementos de recompensa
- Confiar en una mayor segmentación de la remuneración
- Apalancar las recompensas de carrera

...mientras que la implementación debe evaluar las consecuencias potenciales

- Menor productividad y aumento de los costos
- Agotar fuentes de valor y conocimiento institucional
- Daños a relaciones con clientes y proveedores
- Motivar una mayor rotación no deseada
- Debilitar el pipeline para posiciones de liderazgo
- Comprometer y afectar la employment brand
- Desmotivar a los empleados que permanecen
- Destruir las progresiones de carrera
- Crear o agravar los riesgos laborales
- Fracturar la coherencia de la estrategia laboral
- Deteriorar la cultura organizacional

Apreniendo de errores del pasado

La importancia del talento y el foco en el largo plazo

- Falta de foco en el futuro
 - La mayoría de las empresas esta gestionando sus talentos en la crisis con foco en el mediano y largo plazo, reconociendo la importancia del talento para construir y sostener una ventaja competitiva, y no tomando acciones que pudieran impactar su capacidad de recuperación cuando la economía mejore
 - Cortes de salario y reducciones masivas de la fuerza laboral generan peores resultados en el futuro
- Ausencia de una buena gerencia del cambio y de la fuerza laboral
 - Actualmente existe una mayor preocupación por retener a los buenos profesionales y asegurar un alto nivel de comprometimiento
 - Los líderes tienen un mejor entendimiento sobre el impacto de la gente en los resultados del negocio
 - Es importante reaccionar rápida y decisivamente, evitando los traumas de muchas pequeñas acciones y evitando postergar decisiones relevantes

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN