

PwC Ideas

Creando valor y
compartiendo conocimiento

Abril 2013





Editorial

Apreciados lectores y amigos:

Queremos compartir con ustedes una nueva edición de nuestra Revista Ideas. En esta oportunidad hemos seleccionado una serie de importantes artículos relacionados con uno de los aspectos más relevantes de nuestra gestión empresarial como lo es el Talento Humano.

Sin duda muchas de las agendas ejecutivas incluyen en nuestro día a día, como también en nuestros proyectos de corto y mediano plazo, iniciativas relacionadas con la Gestión del Capital Humano, por ello incluimos en esta edición un reporte de un Estudio Global de nuestra Firma sobre las tendencias en términos de movilidad para el año 2020, estamos convencidos que será un artículo de gran interés por los resultados que presenta el estudio, como también por los retos que las organizaciones deberemos administrar en los próximos años.

Nuestra publicación también incluye otro grupo de artículos relacionados con el manejo de los sistemas de compensación variable, el diseño de estrategias de retención, los modelos de liderazgo y gestión, la importancia de la colaboración y participación de nuestros colaboradores y finalmente una visión sobre los cambios en las jerarquías funcionales.

Queremos también agradecer a Mónica Vergara del Instituto de Desarrollo Empresarial por su permanente apoyo en la preparación del análisis del desempeño de nuestra economía, lo que nos permite contar con un adecuado marco de referencia para diseñar y establecer nuevas estrategias y proyectos en nuestras empresas.

Adicionalmente nos sentimos muy orgullosos de compartir con ustedes que nuestra organización fue mencionada como la Firma número uno en Servicios de Recursos Humanos por su gran reputación, según un estudio presentado globalmente en el mes de abril y que fue desarrollado en las 17 economías más grandes del mundo, sobre la base de 1470 entrevistas a ejecutivos de las áreas de Recursos Humanos, un gran reconocimiento que localmente nos compromete a seguir innovando y mejorando todos los días.

Esperamos que esta nueva publicación siga contando con el interés y lectura de todos ustedes.

Carlos Loaiza M.

Índice

pág. 2	Ecuador, desempeño moderado y perspectivas
pág. 8	Conservando el talento humano
pág. 10	Compensación variable
pág. 12	Valor sin límites
pág. 14	Estudio Movilidad de Talento en el 2020 y después
pág. 30	Continuidad del liderazgo
pág. 34	Adiós a las jerarquías funcionales
pág. 36	Colaboración estratégica

Ecuador, desempeño moderado y perspectivas

Por Econ. Mónica Vergara Bonilla
Subdirectora de Investigación - IDE

Los efectos de la crisis económica mundial aún se presentan en distintas partes del mundo, y la región de América Latina y El Caribe no es la excepción; sin embargo su impacto ha sido negativo pero no dramático.

Durante 2012 se observaron mayores repercusiones en el ámbito comercial en la región. Debido a la recesión en la Unión Europea y a la desaceleración del crecimiento de China en 2012, se redujo 4,9% el valor de las exportaciones regionales a la UE y 0,9% a China. Por otro lado, debido al moderado pero positivo dinamismo de EEUU, la tasa de crecimiento de las exportaciones de la región a ese país fue de 4,8%, mientras que las exportaciones intrarregionales crecieron 1,4%.

A pesar del deterioro de la economía mundial, la región mostró cierta resistencia, pues en 2012 se registró un crecimiento del PIB de 3,1%; mayor que el crecimiento mundial (2,2%); aunque menor al crecimiento regional en 2011.

Una mirada a la economía ecuatoriana

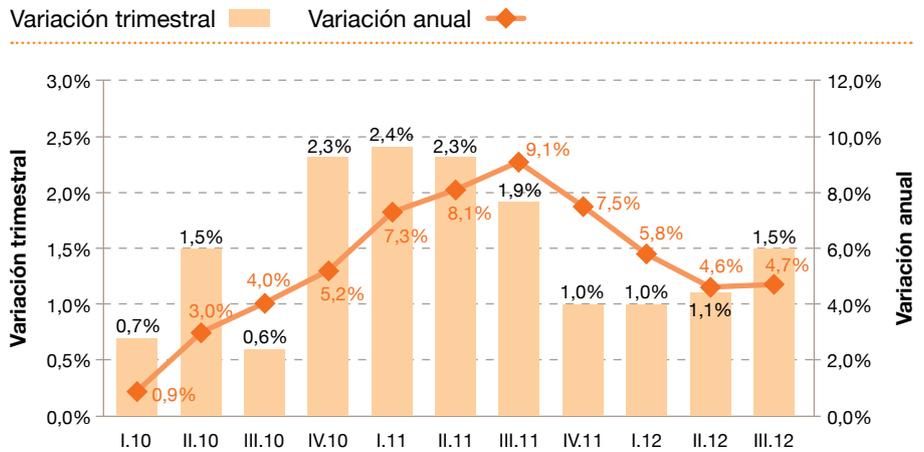
A partir del segundo trimestre 2012, los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales incorporan niveles y ponderaciones de la nueva estructura productiva del país. Por ello, el Banco Central cambió la metodología de cálculo del PIB y tomó el 2007 como año base.

Al cierre de este artículo, los datos de la Información Estadística Mensual del BCE presentan la variación del PIB al III trimestre de 2012; reflejando un crecimiento trimestral positivo pero moderado con respecto al año 2011, especialmente en los dos primeros trimestres.

Así, el crecimiento en el primer trimestre fue de 1%; una reducción de 1,7 puntos porcentuales frente al mismo trimestre en 2011; para el segundo trimestre, la variación fue de 1,1%; también inferior a la registrada en el mismo trimestre de 2011. Para el tercer trimestre el crecimiento del PIB se ubicó en 1,5%; el mismo porcentaje registrado en el III trimestre de 2011.

De manera anual, la variación alcanzó 4,7% con respecto al tercer trimestre de 2011; periodo desde el cual se observa una desaceleración en el crecimiento económico del país. En términos monetarios, el PIB de los nueve meses del año fue de US\$47.821 millones a precios constantes.

Evolución del Producto Interno Bruto

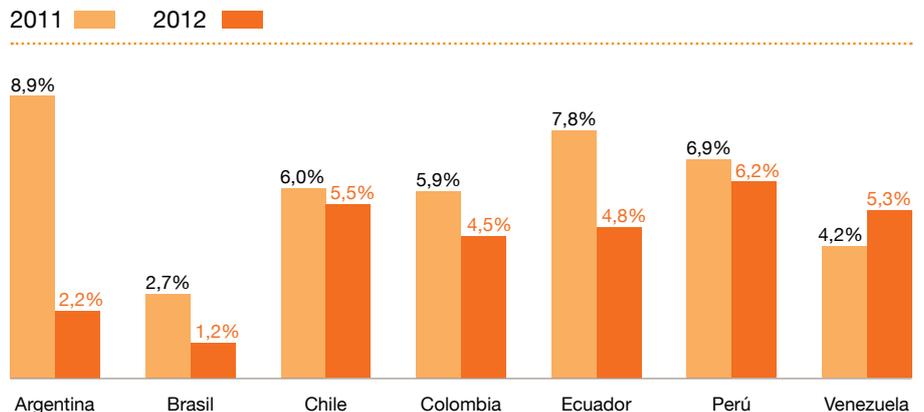


Fuente: BCE.

En el resto de países de la región, el III trimestre 2012 presentó ritmos de crecimiento leves, excepto en Perú, país que creció un 6,5%; mientras que Colombia registró una caída de -0,7%; de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Para la CEPAL, el crecimiento provisional de 2012 para los países de América del Sur se ubica en 2,7%.

En estas estimaciones el Ecuador ocupa el tercer lugar, precedido por Perú y Venezuela; mientras que las dos economías más grandes (Brasil y Argentina), que abarcan el 40% del PIB regional presentaron fuertes desaceleraciones en 2012 con tasas de crecimiento menores a la tasa subregional.

PIB: Países Latinoamericanos



Fuente: Balance Preliminar 2012 - CEPAL.

Observando los componentes del PIB, según datos del BCE, en el tercer trimestre de 2012, el Gasto de Consumo final del Gobierno General se incrementó en 4,5%, la Inversión (FBKF) en 1,6% y el Consumo de los hogares en 1,1%. Pero, las contribuciones a la variación trimestral del PIB se ubicaron en 0,71% para el consumo de los hogares; 0,5% el consumo del gobierno y 0,42% la FBKF; observándose nuevamente un posible fortalecimiento de la demanda interna, ante el debilitamiento del sector exportador que presentó una caída de -0,3%.

Por otra parte, de manera anual, la inversión privada y pública (FBKF) presentó un crecimiento de 12,3% frente al tercer trimestre de 2011; seguida por el gasto de consumo de los hogares con 5,3%.

Actividades petroleras y no petroleras

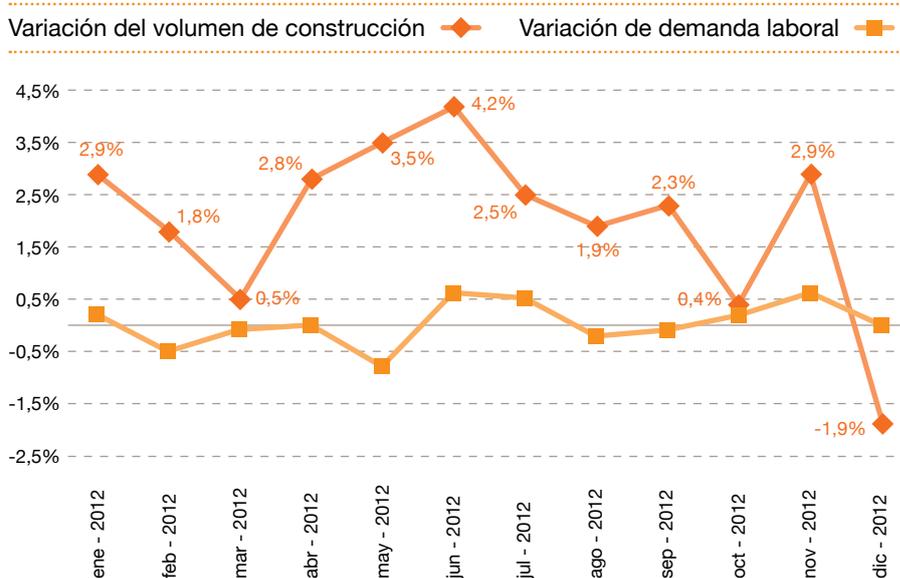
Las actividades no petroleras impulsan el crecimiento productivo nacional; en el tercer trimestre 2012, el valor agregado bruto de estas actividades se incrementó en 1,4%; mientras que el sector petrolero registró un crecimiento de 1,1%; una importante mejora frente a la contracción de -1,3%, registrada en el segundo trimestre. Así, la contribución en la variación del PIB de actividades petroleras y no petroleras fue positiva en este periodo.

En el tercer trimestre de 2012, las actividades económicas de mejor desempeño fueron: Gobierno central con un crecimiento de 5,2% y una contribución de 0,26% a la variación trimestral del PIB, ocupando el tercer lugar en aporte al PIB. Le sigue en orden de crecimiento, Enseñanza, Servicios Sociales y de Salud con 3,8%; Construcción, 2,7%; Petróleo y Minas 2,3%; y, Pesca 1,6%. En términos de contribución al PIB, en este periodo, la Enseñanza ocupó el primer lugar con 0,3%; seguida de la Construcción con 0,28% y la Industria Manufacturera con 0,15%.

La actividad de Construcción se ha mantenido entre las de mayor contribución al PIB en el último año; pues el dinamismo en la concesión de créditos para vivienda ha marcado la tendencia positiva de esta actividad y su aporte al crecimiento del PIB; el cual es alto debido al encadenamiento productivo que genera con otros sectores.

De acuerdo a los resultados del Estudio Mensual de Opinión Empresarial del BCE, se observa notables fluctuaciones en el volumen de construcción a lo largo de 2012, seguido de ligeras fluctuaciones de la demanda laboral mensual y la consecuente variación de los precios de insumos, acorde a los movimientos de oferta y demanda. En el mes de diciembre, la demanda laboral no presentó variación con respecto al mes de noviembre y el volumen presentó una caída. Sin embargo, de manera acumulada, la construcción mantendría niveles positivos en su desempeño durante 2012; mejorando la percepción del negocio en su conjunto e incrementando las expectativas para 2013.

Sector Construcción



Fuente: BCE - Estudio Mensual de Opinión Empresarial, Diciembre 2012.

Los resultados comerciales

Mirando el primer trimestre de 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de US\$404 millones, un incremento de 36%, al comparar con el periodo enero-marzo 2011. Sin embargo, la balanza no petrolera mantiene un gran déficit comercial que superó los US\$2.000 millones y se incrementó en 27% con respecto al mismo periodo en 2011.

Por su parte, las exportaciones no petroleras cayeron en -4% en volumen, mientras su precio unitario creció en 8%; siendo el banano, camarón, enlatados de pescado y flores naturales, los productos que representan el 56% de las ventas totales, con participaciones entre el 10% y 25%.

Sin embargo, ese déficit fue absorbido por el superávit de US\$2.655 millones de la balanza petrolera que registró un incremento de 28% con respecto al mismo periodo en 2011. Así, durante el primer trimestre 2012, el precio por barril de petróleo fue de US\$104; un incremento de 19% con respecto al mismo periodo de 2011; una vez más evidenciando la fuerte dependencia frente a los precios internacionales pues los volúmenes de petróleo exportados se incrementaron en tan sólo 2%. De esta manera, el 62% de las exportaciones totales corresponde al sector petrolero, con una participación del petróleo crudo de 93%.

Según el informe de Multienlace, los precios del petróleo en el segundo trimestre 2012, presentaron una tendencia a la baja hasta un promedio de US\$89,6 en el mes de junio, debido a la sobreoferta mundial estimada en 1,6 millones de barriles diarios; situación que pone en riesgo a la economía ecuatoriana dada la mayor dependencia hacia los ingresos petroleros para financiar el gasto público.

En consecuencia, el primer semestre del año, la Balanza Comercial presentó un superávit de US\$390 millones; un incremento de 79% con respecto al periodo enero – junio 2011; pero manteniendo la misma tendencia entre las balanzas comerciales petrolera y no petrolera; además, el precio promedio del barril de petróleo en este periodo se ubicó en US\$102; un incremento de 8% con respecto al mismo periodo en 2011. Evidentemente un ritmo mucho menor al registrado en el primer trimestre de este año.

Finalmente, en el período enero–noviembre 2012, la Balanza Comercial, registró un déficit de US\$-146 millones, lo que representó una recuperación comercial de 74%, al compararla con el saldo del mismo período en 2011, que ascendió a US\$-567 millones. En este periodo, la Balanza Petrolera presentó un saldo positivo de US\$7.757 millones, un incremento de 6,4% frente al superávit comercial obtenido en el mismo periodo en 2011, que sumó US\$7.293 millones. En el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes aumentaron en volumen y valor FOB en 1,6% y 7,9%, respectivamente.

El déficit de la Balanza no Petrolera, entre enero y noviembre 2012, registró un aumento de 0,5% respecto al mismo período de 2011, alcanzando los US\$-7.903 millones. Esto se debe al crecimiento en valor FOB, de las importaciones de: Bienes de Capital (10%), Bienes de Consumo (3%); y, Materias Primas (1,4%); de acuerdo al informe del BCE.

Balanza Comercial

Petrolera ■ No Petrolera ■ Total ■
 Precio promedio del barril de petróleo ◆



Fuente: BCE - Evolución de la Balanza Comercial, Enero 2013-

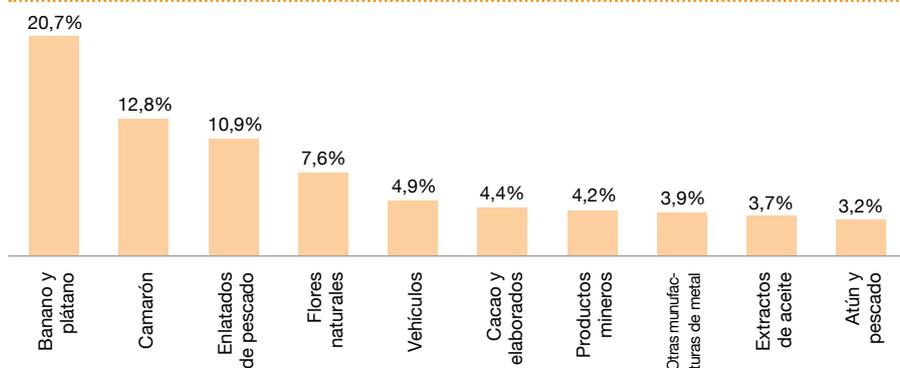
Con respecto al comportamiento de las exportaciones en el periodo analizado, se observa que alcanzaron US\$21.887 millones, un aumento de 8% frente al mismo periodo en 2011. Por grupo, las exportaciones petroleras aumentaron en 6,9% debido al aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en 3%, por lo que sumaron US\$12.697 millones. En volumen, estas exportaciones aumentaron en 3,7%.

En términos monetarios, las exportaciones petroleras representaron el 58% del total de las ventas externas; de ese porcentaje, la participación del petróleo crudo, tanto en volumen como en valor, fue de 92%, mientras que los derivados abarcaron el 8% restante.

Por su parte, las exportaciones No Petroleras alcanzaron los US\$9.190 millones, un incremento de 8,4% con respecto al período en 2011. Sin embargo, el crecimiento se derivó de la tendencia positiva de los precios unitarios que se incrementaron en 12%; mientras que los volúmenes exportados cayeron en -3%.

Los productos que tuvieron mayor participación fueron: banano y plátano; camarón; enlatados de pescado; flores naturales; vehículos; cacao y elaborados; productos mineros; otras manufacturas de metal; extractos y aceites vegetales; y, atún y pescado.

Exportaciones No Petroleras: 10 productos principales



Fuente: BCE - Evolución de la Balanza Comercial, Enero 2013.

No obstante, en 2011 se observó un crecimiento de 2,8% frente a 2010. Se registra una reducción en la producción diaria de 536 mil barriles en 2006 a 499 mil barriles en 2011.

Por su parte, la producción entre enero y noviembre 2012, se ha incrementado en 1,1% con respecto al mismo periodo en 2011, registrándose una mejora en los niveles diarios de producción que alcanzaron los 504 mil barriles.

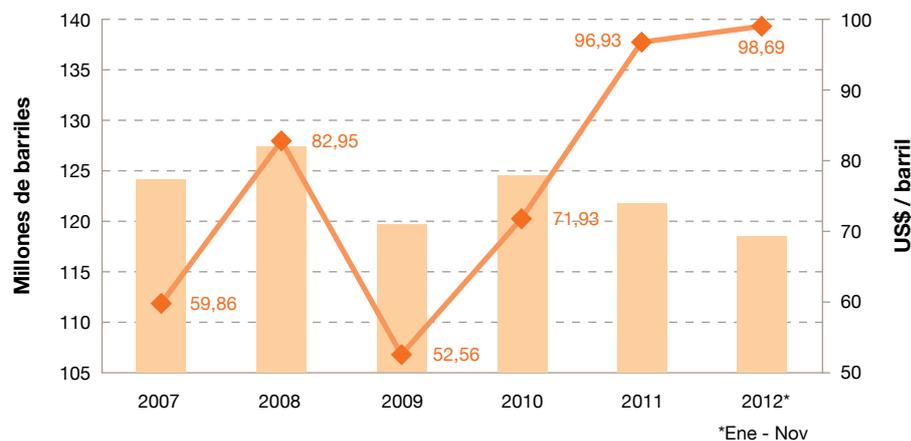
En cuanto a las exportaciones de crudo, entre enero y noviembre 2012 se alcanzó US\$11.691 millones FOB; un crecimiento de 8,4% con respecto al mismo periodo de 2011. Este incremento fue impulsado principalmente por la recuperación de 5,7% en el volumen exportado con respecto al mismo periodo de 2011; pues se observó un menor crecimiento en el precio por barril (2,6%); que se ubicó en US\$98,69.

El sector petrolero

La producción nacional de crudo entre 2006 y 2011 presentó una tendencia a la baja; con un decrecimiento promedio anual de -1,4% en ese periodo; pues pasó de 198 millones de barriles anuales en 2006 a 182 millones en 2011.

Ecuador: Exportaciones de petróleo

Millones de barriles Valor unitario



Fuente: BCE - Información Estadística Mensual, Diciembre 2012.

El Banco Mundial prevé que la demanda mundial de petróleo cerrará 2012 con un crecimiento de 1%, centrándose en las economías en desarrollo. Además, según el estudio World Energy Outlook de la Agencia Internacional de Energía, en las próximas décadas la demanda por petróleo y su precio seguirá aumentando debido al consumo en los transportes, que representa ya más de la mitad del consumo petrolero mundial.

En cuanto al precio, en el corto plazo, es improbable que los precios superen su máximo de US\$120 por barril, debido a la disposición de EEUU, Reino Unido y Francia para utilizar las reservas estratégicas para asegurar un suministro adecuado. Por lo que, el Banco Mundial espera que el precio se ubique en un promedio de US\$110 por barril en 2012 y disminuya a US\$107 en 2013; una reducción de -2,7%.

Precio del petróleo WTI



Fuente: Banco Mundial y BP Statistical Review of World Energy, 2012

Los precios

La inflación a diciembre 2012 presentó una variación mensual de -0,19%; en noviembre fue de 0,14%, mientras en diciembre 2011 se ubicó en 0,40%. El resultado anual se ubicó en 4,16%, hace un año esta cifra se ubicó en 5,41% y la previsión realizada por el gobierno era de 5,14%.

La variación del IPC en diciembre de 2012 se debe principalmente a la disminución de precios en tres categorías que aportan el 93% a la variación mensual: Alimentos y Bebidas no Alcohólicas; Recreación y Cultura; y, Prendas de Vestir y Calzado. En el grupo de alimentos, la variación de precios fue de -0,60%; mientras que un año antes fue de -0,16%.

La reducción de la inflación en diciembre difiere de sus características históricas de inflación positiva en ese mes; sin embargo, en 2012 tuvo una caída que podría derivarse de una reducción en el consumo por la desaceleración del crecimiento económico del país.

En todo caso, o la gente redujo su consumo, o existió un incremento de la oferta que los negocios no subieron los precios para poder competir, a pesar de la época navideña. Y, al estar dolarizados,

los movimientos de oferta y demanda impactan directamente en la variación de los precios. El BCE prevé que la inflación promedio anual para el período 2012-2015 sea de 4,1%.

Previsiones de crecimiento

Según el Banco Mundial, se esperan vientos en contra para la región en general, debido a las tensiones en Europa que han provocado el descenso de los precios de las materias primas y de los flujos de capital hacia la región; dentro de este contexto, Ecuador crecerá 3,5% en 2012, de acuerdo a la última estimación de este organismo.

La variación de precios para las materias primas en 2012, de acuerdo a estimaciones de Economist Intelligence Unit será de -13%, con una ligera recuperación para 2013 de 4%. Para los alimentos la variación prevista es de -10% para este año y de -6% en 2013. El precio promedio del petróleo ecuatoriano se estima en US\$99 por barril al finalizar el año.

De acuerdo a la última previsión anual del BCE (junio 2012), se estima que 2012 presentará un crecimiento de 4,82%, pues la desaceleración de la inversión pública en el primer trimestre del año, la paralización de la refinera y la tendencia creciente de las importaciones, contribuirían a un menor desempeño económico reflejado en la menor tasa de crecimiento del PIB.

Por actividad económica, todos los sectores presentan estimaciones de desaceleración en su desempeño frente a los resultados de 2011; las de mayores reducciones serán Suministro de Electricidad, Construcción, Servicios de intermediación financiera; Agricultura, Caza, Pesca y Silvicultura; y, Explotación de Minas y Canteras. La Industria Manufacturera presentaría un buen desempeño en 2012 con un crecimiento anual de 6,79%.

Con respecto a los precios de los commodities, de acuerdo al FMI desde una perspectiva de largo plazo el índice de precios se mantiene en niveles “altos”, ubicándose 14 puntos porcentuales por debajo del pico de 2008. Esto se debe a que las economías emergentes en conjunto están generando una fuerte demanda, tanto de energéticos para la producción o de alimentos para una mayor población.

De manera general, para el FMI los precios de los commodities se mantendrían en torno a los niveles actuales o algo por debajo hasta fines de 2012, y en particular, relativamente estables en comparación con la volátil trayectoria que reflejaron entre 2008 y 2010.

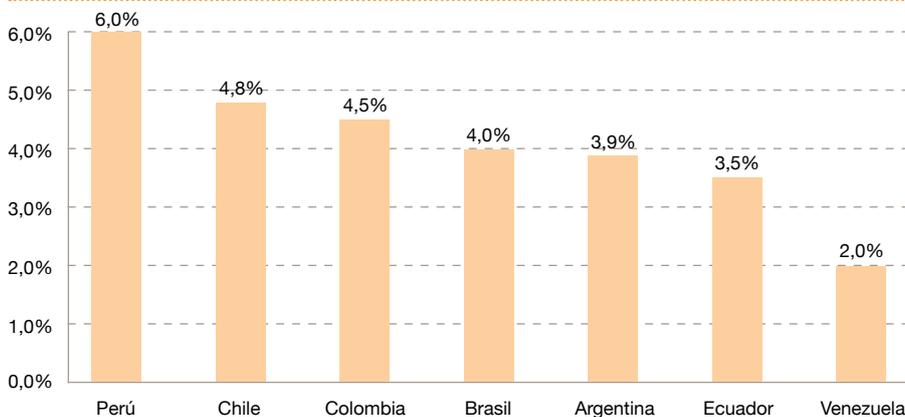
Finalmente, es importante recalcar que el empleo y los salarios continúan creciendo en la región y se espera que esta tendencia se mantenga el resto del año. En 2012, para el conjunto de países, el desempleo se redujo 0,5 puntos porcentuales respecto al 2011, por lo que se ubicó en 6,9%. Como parte de este proceso, aumentó tanto el empleo asalariado como los empleos cubiertos por la seguridad social y se mantuvo la tendencia ascendente de los salarios medios reales del sector formal.

Debido a esto, para el año 2012 se prevé un aumento de la tasa de ocupación regional de entre 0,3 y 0,4 puntos porcentuales. Según la evolución de la participación laboral, ello incide en una reducción de la tasa regional de desempleo urbano que alcanzaría un nuevo piso histórico de 6,4%. A su vez, en el contexto de niveles relativamente bajos de desempleo y una tendencia predominante de tasas de inflación gradualmente decrecientes, los salarios seguirían registrando incrementos reales, en la mayoría de los casos con tasas moderadas, lo cual contribuye a fortalecer la demanda interna y el consumo.

Para 2013, la previsión del BCE se ubica en 3,9%, debido a la tendencia de desaceleración de todas las actividades; pues si bien crecerán, lo harán a una tasa mucho menor que en años anteriores.

La CEPAL estima un crecimiento de la economía ecuatoriana de 3,5%; porcentaje inferior al promedio de América del Sur que se ubicaría en 4%. El país de mayor crecimiento en 2013 sería Perú con 6%, seguido de Chile, 4,8%; Colombia, 4,5% y Brasil, 4%.

Previsiones Latinoamérica 2013



Fuente: Balance Preliminar 2012 - CEPAL.

Por lo tanto, las perspectivas para 2013 se mantienen bajo un contexto externo poco dinámico y de incertidumbre; siendo el escenario más probable, la prolongación del bajo crecimiento europeo. Y se debe tomar en cuenta que las perspectivas económicas de América Latina dependen en gran medida de la evolución de la economía mundial.

Partiendo de este escenario, la CEPAL estima que en 2013 se observará una

aceleración del crecimiento del PIB de la región, con una tasa alrededor del 3,8% como resultado de dos efectos:

- a Un mayor crecimiento de Brasil y Argentina, principalmente por la recuperación de la actividad agrícola en el primero, y de las manufacturas e inversión en el segundo.
- b Un mayor crecimiento del comercio entre ambos países

Por otra, se mantendría cierto dinamismo de la demanda interna en varias economías de la región, debido a los mejores indicadores laborales, el aumento del crédito bancario y la cierta estabilidad de precios de las materias primas que no sufrirían caídas significativas adicionales, aun cuando la incertidumbre del contexto externo podría traducir en una contribución relativamente menor de la demanda externa.

Así, en América Latina persiste el reto de aumentar y estabilizar el crecimiento de la inversión (y no depender solo del consumo) como medio para impulsar el cambio estructural, incorporar progreso técnico y dar sostenibilidad al crecimiento.

Conservando el talento humano

Cómo identificar y motivar a los mejores

Por Eugenia Medina, Senior Manager
de PwC Ecuador

Alexandra Castillo y José Pallares, Consultores de PwC Ecuador.



La mayoría de las empresas desea contar con colaboradores exitosos y motivados. En un entorno empresarial global, la diferencia competitiva que existe entre las empresas depende entre otros factores de los conocimientos, habilidades y talento de su personal. Las organizaciones exitosas hoy en día están invirtiendo en el activo más valioso que existe: “el talento humano”, implementando procesos de reclutamiento objetivos apoyados en herramientas que permitan escoger al talento indicado. Para lograrlo deben desarrollar estos procesos de manera que motiven y retengan al mejor talento de la organización.

Todo comienza con el proceso de reclutamiento. Las empresas deben enfocarse a la tarea de identificar las competencias profesionales, el carácter y el temperamento ideal de los candidatos para cubrir los puestos de trabajo, dando lugar a una fuerza laboral de mejor calidad. Las herramientas que garantizan una mejor selección de talentos son: Perfiles y descriptores con su constante actualización, inventario del talento interno, entrevistas estructuradas, evaluaciones grupales y verificaciones de referencias.

Los **perfiles y descriptores** de puestos alineados a la visión, misión y valores de la empresa son la base para la búsqueda asertiva, ya que orientan al reclutador en la identificación de habilidades, competencias y contribuciones que requiere cada puesto de trabajo en la organización. La **actualización** de los perfiles del talento existente en la organización es muy importante para estar al tanto de su evolución. Muchas veces los candidatos idóneos o potenciales se encuentran dentro de la misma organización, por lo que el **inventario del talento interno** es vital.

Las entrevistas debidamente estructuradas y complementadas con formularios estandarizados brindan mayor información del candidato, tanto profesional como familiar y social.

La información recopilada resulta ser valiosa e indispensable para analizar la inteligencia emocional del candidato y su habilidad de reconocer sentimientos y el manejo de estos en diferentes situaciones de su entorno laboral.

Otra herramienta son las **evaluaciones grupales**, en las que a un grupo de candidatos preseleccionados para un puesto de trabajo se les presenta casos

reales del día a día. Se evalúan las habilidades y competencias requeridas por el puesto, como por ejemplo, la capacidad de solucionar conflictos y el liderazgo, permitiendo analizar cómo los evaluados reaccionarían en momentos de crisis.

Se deben **verificar las referencias personales y calificaciones profesionales** para evitar tener como candidatos potenciales a personas de reputación dudosa o con antecedentes delictivos. El reclutador debe ser lo más objetivo posible y no dejarse llevar por apariencias físicas, carisma, estatus social, formación académica o recomendaciones personales. Una vez que se haya cumplido con un proceso de reclutamiento y selección objetivo, es importante, al momento de la contratación, dar a conocer la estrategia, misión, visión y valores, y comunicar claramente al trabajador sus metas y objetivos a desarrollar desde su puesto de trabajo.

¿Cómo mantener motivado al talento?

Es recomendable para las empresas **crear programas de retención de talentos**, según las necesidades de la organización y el personal. Esto ayuda a disminuir la alta rotación, que representa pérdidas de inversión de tiempo y dinero para la empresa. La manera más efectiva de retener al personal es través de la **motivación**, que no siempre tiene un efecto en cascada para todos, ya que las necesidades del trabajador son variables.

Una fuerza laboral desmotivada proyecta una mala imagen de la organización; ejemplos de esto son: un operador telefónico con mala actitud, un vendedor que no asesora adecuadamente al cliente, o la falta de interés en brindar seguimiento a la solicitud de servicio. Un colaborador descontento no brinda valor agregado, no muestra disponibilidad al cliente ni a sus compañeros de trabajo, no comparte ni crea relaciones de confianza y no se compromete con las metas de la empresa. Se vuelve un daño irreversible para el negocio. Una mala imagen ante los clientes afecta futuras referencias para nuevas adquisiciones de productos y/o servicios de esa organización.

¿Cuál es la solución?

Para mantener una fuerza laboral motivada se debe desarrollar una estrategia de recompensa eficaz que establezca un vínculo entre los requisitos

de desempeño y la compensación monetaria y no monetaria. También es importante establecer qué resultados se quieren alcanzar y qué actividades y conductas se desean promover en la organización.

Las herramientas que ayudan a conocer la compensación del mercado laboral son las encuestas de salarios, que proporcionan datos de referencia reales de las políticas salariales y las prácticas de beneficios que comúnmente se otorgan a los diferentes puestos de una organización. Esta información permite a las empresas hacer un diagnóstico sobre la compensación y concluir si realmente los salarios otorgados al personal son competitivos.

Además, es importante contar con la clasificación y valoración de los puestos y una escala de salarios justa que permita una equidad entre los diferentes niveles de la compañía.

Asimismo, ligar la evaluación del desempeño a la compensación variable es clave. Las compañías que ofrecen excelentes salarios, beneficios sólidos y “oportunidades de progreso” se desconciertan cuando sus mejores talentos se van de la empresa. Para algunos trabajadores las herramientas de compensación monetarias no son suficientes para generar satisfacción o un alto desempeño.

Muchas veces las organizaciones no cuentan con una buena comunicación entre las diferentes áreas, no motivan ni afianzan el liderazgo del talento interno, y no desarrollan la cultura de innovación que promueve el sentimiento de compromiso y pertenencia con el alcance de las metas.

El ambiente y las relaciones de trabajo son importantes para la estabilidad laboral de la empresa. Se puede optar por efectuar un estudio de clima laboral que permita determinar y analizar la satisfacción del trabajador con la organización, los jefes inmediatos y los compañeros de trabajo. El estudio nos proporciona la información necesaria para superar las debilidades y enfocar a la empresa a la productividad, sin perder de vista el recurso humano. La integridad, honestidad y respeto, por citar ejemplos, son valores que todo colaborador busca en la compañía en la que labora.

Las oportunidades de desarrollo profesional y un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades de los puestos de trabajo motivan a los talentos a alcanzar el reconocimiento, ya sea para aspirar a una promoción o a la participación en un proyecto retador. Este, sin duda, es un incentivo no monetario que obtiene mejores resultados y reduce los costos de la búsqueda de talento externo. El talento valorado y reconocido proyecta una imagen de estabilidad y confianza con el cliente.

La ventaja de contar con un modelo de compensación y beneficios enfocado en las necesidades y motivaciones de los colaboradores permite ayudar a motivar y retener al talento, lo cual ayuda a la organización a ser más competitiva. La compensación monetaria es el motor de arranque, pero el combustible de la motivación empresarial está en las oportunidades de desarrollo del personal. La clave es implementar programas de compensación y beneficios aterrizados que permitan motivar y retener al mejor de los activos: el talento humano.

Compensación variable

Una manera eficiente de controlar costos

Entre los actuales retos que se presentan a los directivos de las organizaciones se destaca la necesidad de captar y retener al personal siendo lo más eficiente posible con el presupuesto asignado. Esto obliga a las organizaciones a repensar los beneficios adicionales otorgados a los colaboradores, y sobre todo a afinar la estrategia de compensación, incluyendo elementos variables que ubiquen los niveles de remuneración en posiciones realmente competitivas.

La compensación variable se muestra como una alternativa segura y eficaz ante este reto. La organización recibe los beneficios del desempeño de los colaboradores, y posteriormente es que la revierte a ellos. Adicionalmente, los elementos variables de la compensación apoyan en todo momento la motivación al incremento del *performance* del desempeño individual, grupal y organizativo.

El factor determinante de éxito de un sistema de compensación variable eficaz es la administración estratégica del desempeño; sin un cuidadoso y bien estructurado método de evaluación no será posible lograr los beneficios de la compensación variable, por lo menos no de una manera sostenida y eficaz. Medir adecuadamente el desempeño es una herramienta de “doble vía” que comunica la dirección estratégica del negocio dentro de la organización hacia todos los colaboradores, de manera que estén realmente enfocados en la visión

de la compañía, y constituye a su vez un mecanismo de retroalimentación a la directiva sobre el desempeño de cada individuo.

Es de suma importancia contar con una metodología para establecer una estrategia integral de compensación variable. Una metodología efectiva debe definir tres etapas medulares; en primer lugar, un Sistema de medición de la ejecutoria del negocio (definición de lineamientos estratégicos y metas organizativas); en segundo lugar, un Sistema de Evaluación del Desempeño (réplica de la estrategia en la gestión de cada individuo y equipo); y por último, la definición del Modelo de compensación variable que se va a otorgar (qué se repartirá y cómo).

A continuación se destacan los elementos más relevantes de estas tres etapas:

I. Sistema de Medición de la Ejecutoria del Negocio

Definir las metas del negocio por medio de un proceso altamente participativo que facilite interiorizar la estrategia y objetivos de la empresa, y construir el compromiso de sus colaboradores con el logro de los resultados esperados.

Por Santos Real, Gerente de PwC Ecuador



II. Sistema de Evaluación del Desempeño Ejecutivo

Derivar adecuadamente a los colaboradores las metas y líneas de acción organizativas. Esta asignación de metas e indicadores debe considerar el logro de resultados organizativos, grupales e individuales. Definir los métodos de evaluación de estas metas.

III. Modelo de Compensación Variable

La construcción de una retribución ligada al cumplimiento de los objetivos y metas es el último eslabón de la cadena de la compensación variable, y se debe definir, en primer lugar, el mecanismo para distribuir el monto total a pagar entre las unidades del negocio, según el logro o superación de las metas establecidas en los indicadores de gestión de las unidades; posteriormente definir las bases de cálculo, tales como salarios, niveles jerárquicos, grupales y/o individuales; igualmente es necesario determinar si los pagos serán anticipados, anuales, de mediano o largo plazo; y por último se debe crear una normativa del sistema de compensación variable para el establecimiento de políticas y reglas de aplicación.

Una estrategia integral de compensación variable supone el equilibrio de elementos que son garantes de una exitosa implantación, y no solo es asunto de asignar un monto aleatorio asociado con metas individuales. Es vital tomar en consideración la visión sistémica de la administración salarial y la cultura de la organización, sin olvidar que debemos establecer los mecanismos adecuados de ajuste para contemplar factores externos que se puedan presentar.

Si una organización desea ubicarse en las posiciones salariales más competitivas de sus mercados, sin afectar sus costos fijos, a la vez que aumenta su productividad y mejora su cultura, la implantación de una estrategia integral de compensación variable se presenta como una alternativa segura y eficaz.

Valor sin límites

Por Abraham Vigoda, Associate Partner,
PwC Ecuador

El camino para generar valor sin límites concilia dos tipos de pensamiento: el analítico y el intuitivo.

Las organizaciones basadas en el pensamiento intuitivo son aquellas en que se incentiva la innovación, pero se presenta el reto de sistematizar un modelo de negocio. Las empresas basadas en el pensamiento analítico tienden a operar de la misma manera que siempre lo han hecho, por lo que se consideran resistentes al cambio y a reinventarse en el tiempo.

Las empresas más exitosas son aquellas que logran amalgamar estos dos pensamientos. Estas dos fuentes de valor complementarias crean una fuente de crecimiento constante. Esto se logra mediante la generación de avances en innovación y eficiencia.

Iniciamos con la primera etapa, el misterio. En esta etapa tratamos de entender eventos en los que realmente no sabemos cuáles son los factores clave que intervienen. Lo importante es tratar de comprender el problema y hacer las preguntas adecuadas. Por “problema” entendemos cualquier área en la que exista una posibilidad de mejora, ya que la innovación debería estar presente en todos los aspectos de la empresa: procesos, servicios, productos, estrategia, modelos de negocio, etc.

En una cadena descendente de un problema, observaríamos lo siguiente: una necesidad insatisfecha que se convierte en un problema y resulta en una contradicción. Una contradicción es cuando llegamos al punto en el que tenemos que sacrificar algo para ganar algo más. Ahora, ¿qué pasa cuando el sistema ya está optimizado y necesitamos mejorar ambos factores al mismo tiempo? Por ejemplo, como cuando aumentamos la calidad y al mismo tiempo deterioramos el costo, o cuando incrementamos la velocidad de procesamiento pero sacrificamos la exactitud y la precisión. Para poder encontrar la solución a nuestro problema tenemos que aprender a encontrar estas contradicciones y saber cómo resolverlas.

Definitivamente, estas soluciones no se dan fácilmente, ya que si así fuera, podríamos resolverlas rápidamente. Si logramos resolver el problema, probablemente encontremos una mina de valor no explotada anteriormente, y esta puede ser transformada en una ventaja competitiva a través de un proceso adecuado. Si deseamos encontrar este tipo de ventajas competitivas como empresa, tendríamos que sistemáticamente poder resolver estos problemas. Si este fuera el caso, un profesional innovador con las herramientas correctas debería salir a buscar estos retos, en lugar de huir de ellos o tratar de resolverlos mediante un *trade off*. Para atacar problemas en esta etapa existen herramientas como TRIZ, Design for Six Sigma, Design for X, entre otras. Estas nos ayudan tanto a definir el problema como a buscar las soluciones.

La siguiente etapa es la heurística, que por definición significa “proceso hacia una solución por medio de prueba y error, o por reglas simples poco definidas”. Las reglas heurísticas no ofrecen garantías de resultado, pero prometen que en promedio obtendremos el resultado esperado dado que las condiciones sean adecuadas. Debido a que este es un proceso netamente humano, debe existir mucha tolerancia para las pruebas, errores y desviaciones. El proceso heurístico nos guía a la solución a través de una exploración ordenada de las posibilidades.



Generalmente, los puestos gerenciales están guiados por reglas heurísticas. Tenemos una idea general de qué es lo que tenemos que hacer y una idea de lo que debemos esperar. Pero no existe una certeza de obtener resultados absolutos, ya que son sistemas altamente complejos. El trabajo de los gerentes es generar la experiencia necesaria para poder dividir el trabajo en paquetes más pequeños que el personal *junior* pueda utilizar. Esto liberará al gerente para enfocarse en el siguiente problema y llevarlo al nivel heurístico. Para esta parte del proceso, herramientas como el *coaching*, *feedback* y *on-the-job-experience* son de gran ayuda para generar esa experiencia necesaria.

La última etapa de este proceso es la analítica, donde hemos logrado encajar el problema en un modelo matemático, procesos o sistematización a través de un *software*. Logramos consistencia en los resultados haciendo una secuencia de pasos y generamos sistemas de medición que nos permiten monitorear estos procesos. Los productos y servicios son el resultado de procesos que cruzan las barreras departamentales de las empresas. Las empresas son organizadas administrativamente para controlar departamentos y no procesos. Debido a esto, la administración de los procesos se convierte en una parte esencial de la fase final de un proceso.

Las decisiones en esta fase están basadas en datos e información, que debería ser abundante. El enfoque está en el control y mejora de los procesos actuales. No se permiten desviaciones de los procesos ya preestablecidos, por lo que generalmente se inhibe la innovación. Herramientas como Six Sigma, TQM e ISO 9000 ayudan a las empresas a estructurar sus procesos, pero no ayudan a crear innovación.

Empresas que utilizan únicamente el pensamiento analítico reducen el riesgo de variaciones menores en el negocio, pero aumentan el riesgo de eventos catastróficos altamente improbables, los llamados “cisnes negros”, donde el futuro ya no se asemeja al pasado y nuestra estructura ya no es relevante.

Si vemos estas etapas como un proceso empresarial macro, el gerente debe poder crear el ambiente propicio para que las tres etapas puedan coexistir. Debe existir un balance entre la explotación y la exploración. Esta es la única manera de que las empresas puedan lograr subsistir al largo plazo. El gran reto es que **organizacionalmente** se necesitan diferentes estructuras y culturas para generar el ambiente propicio.

- **Etapa 1:** Una cultura que permite la experimentación con estructura jerárquica muy plana y un liderazgo basado mucho en el carisma.
- **Etapa 2:** Una cultura de mejora continua en la que se busca generar experiencia en los mandos gerenciales. Cultura donde se documentan muchos de los procesos para ser administrados posteriormente por personal menos calificado.
- **Etapa 3:** Procesos muy bien definidos, cultura de análisis, estructuras jerárquicas rígidas, poco espacio para la experimentación y errores.

Las empresas que logren entrelazar estos procesos obtendrán una ventaja competitiva duradera, desarticulando el ciclo de vida de la empresa de los ciclos de vida de productos, servicios o procesos. Las soluciones que fueron innovadoras en algún momento se convierten en bases de competencia para después convertirse en los retos del mañana.



Erika Garcés, Consultora de PwC Ecuador.

Estudio Movilidad de Talento en el 2020 y después

En esta edición queremos compartir con nuestros lectores un resumen ejecutivo de la última encuesta de Movilidad de talento Humano en el 2020. Un estudio global desarrollado por PwC que presenta las principales tendencias, cambios en las estrategias de desarrollo, retención y movilidad del capital humano de las organizaciones.

Resumen ejecutivo

El mundo de los negocios cambia rápidamente y esto ha transformado la forma en que la fuerza laboral se origina, se maneja y se organiza. El conocimiento, comercio, tecnología, capital y bienes están más conectados que antes a nivel global.

El impresionante crecimiento en mercados emergentes está creando un enorme aumento en el número de empleados que trabajan fuera de su lugar de domicilio y la escasez crítica de talento en mercados específicos y disciplinas han puesto a la movilidad en primer lugar de la agenda.

Pero esto no se refiere a la movilidad como se entendía en el pasado. Se trata de una movilidad moderna, que trae consigo un conjunto de retos:

- **Más movilidad – pero no como la conocemos.** El nivel de asignados se ha incrementado en un 25% durante la década pasada. Se predice un crecimiento del 50% en movilidad de empleados en el 2020. Sin embargo, la era en que las asignaciones significaban una reubicación de tres a cuatro años antes de regresar a casa ha llegado a su fin. Se han desarrollado nuevas formas de movilidad global, en respuesta a las demandas del negocio y las preferencias del empleado, algunas de las cuales no involucran la reubicación.
- **Nuevo talento, nuevos destinos.** La importancia creciente de los mercados emergentes ha creado un cambio relevante en los modelos de movilidad. Aquellos empleados talentosos de mercados emergentes son requeridos tanto en su lugar de domicilio como en el extranjero. Las multinacionales son cada vez más atractivas al talento local. La entrega de una experiencia de movilidad y la promesa de una carrera prometedora (o “el trato”) se convertirá en algo más crítico en el futuro mientras destinos nuevos, desconocidos y a veces poco deseables entren en juego.
- **Brindarle a la gente lo que desea.** Las oportunidades de movilidad se reconocen como elementos clave para atraer, retener, desarrollar y emplear el talento. Esto es particularmente cierto para la generación de los millennials. El 71% de los empleados dice querer o esperar una asignación fuera de su lugar de domicilio durante su carrera. Sin embargo, mientras la fuerza laboral se torna más diversa, se afecta de forma inevitable a las estrategias de movilidad global. El número de mujeres asignadas, por ejemplo, se ha duplicado en los últimos 10 años, del 10% al 20%. Se debe manejar con cuidado las preferencias y expectativas sobre la movilidad de empleados durante la siguiente década.
- **Derrotando las barreras políticas.** Los negocios necesitan mover y desplazar gente rápidamente. Sin embargo, los requisitos tributarios, de seguridad social e inmigración, a menudo se convierten en obstáculos. La política y la inestabilidad política ponen obstáculos a la movilidad. Cualquier estrategia de movilidad global debe ser lo suficientemente ágil para reaccionar de manera rápida a los cambios. En el 2020, los gobiernos y los reguladores deberán aceptar los beneficios económicos de la movilidad de talento para estimular el crecimiento económico. Este acuerdo allana el camino hacia una mayor colaboración entre los gobiernos y los negocios y así eliminar algunos de los obstáculos hacia la movilidad alrededor del mundo.

“Estamos desplegando nuestros activos y operaciones de una manera más flexible, de manera que podamos controlar los costos, no sólo respecto a ciclos económicos previsibles, sino también para hacer frente a imprevistos de orden macroeconómico.”

Jouko Karvinen, Director Ejecutivo, Stora Enso Oyj

- **Más programas sofisticados.**

Al mirar al futuro, las estrategias de movilidad para hacer frente a las demandas crecientes de implementación tendrán que ser más sofisticadas, para cubrir las crecientes demandas de desplazamiento, mientras se maneja de forma simultánea las diversas necesidades y expectativas de tres generaciones de empleados. Las mejores estrategias de movilidad serán ágiles, adaptables y en constante evolución para cubrir las necesidades específicas del negocio y a los diferentes grupos de empleados.

- **La importancia de la tecnología.**

La tecnología juega un papel clave en acuerdos globales de trabajo y permite cumplir con las obligaciones. Sin embargo, la tecnología no mermará la necesidad de desplegar personas hacia “campo”.

- **La movilidad frente al desafío.**

La presión sobre el área de Recursos Humanos para brindar evidencia y entendimiento para justificar las decisiones de movilidad y manejar los costos del programa estará en constante aumento en el futuro, y esto requiere el desarrollo de una forma de pensar predictiva – y abarcar las técnicas analíticas que la soportan.

¿De qué manera funcionará su negocio en este Nuevo entorno? ¿Qué talento se requerirá para ser competitivo y de qué forma puede garantizar su talento en el largo plazo? ¿De qué forma se alinea los Recursos Globales y las estrategias de Manejo del Talento con estrategias empresariales más amplias? Los ganadores en el 2020 y más allá son aquellas compañías que revisan sus estrategias en la actualidad.

La movilidad de la población en las grandes empresas está aumentando

1998 ■ 2009 ■ 2020 ■



1. Proyección para el 2020: Mientras el modelo de negocio de una empresa evoluciona de multinacional a internacional y luego a global, la mezcla cambia adecuadamente (de 80% de empleados móviles de la sede a 60% de la sede, a 40% de la sede). Las cifras siguen aumentando y las definiciones de movilidad se han expandido - aún con cifras en aumento, los costos podrían ser planos, debido a los cambios en el diseño del paquete y el enfoque en alternativas de costo más bajas. La diversidad de clases del empleado móvil ha evolucionado de 50% de ejecutivos a 10% de ejecutivos.

Fuente: Base de datos, movilidad internacional, PwC – muestra 900 empresas.

Las empresas están recibiendo, más que antes, empleados en situación de movilidad en más países

El promedio de zonas de acogida apoyadas por una organización global continúa aumentando



Fuente: Base de datos, movilidad internacional, PwC – muestra 900 empresas.

Tres eras de asignaciones internacionales

“Tratamos de evitar las asignaciones al extranjero sólo para llenar un vacío, aunque a veces simplemente no se puede evitar”.

Marijn Dekkers, Presidente, Bayer AG

1970-1990

Las asignaciones internacionales se llevan a cabo en su mayoría por las grandes multinacionales establecidas en Estados Unidos y Europa. Estas compañías envían talentos desde el país que alberga la sede hacia el campo, para encargarse de las operaciones en otras partes del mundo. Muchas asignaciones van de Estados Unidos a Europa. Sin embargo, la industria petrolera, de gas, minería y otras que dependen de recursos naturales envían a sus asignados, de forma regular, a destinos más lejanos. A menudo, se envía a los asignados por un período de dos a cinco años y reciben incentivos a través de paquetes atractivos para expatriados.



1990-2010

La demanda de movilidad global de talento aumenta, mientras emergen nuevos mercados donde las empresas pueden vender y ofertar sus servicios, así como fabricar sus productos a bajo costo. La deslocalización aumenta su ritmo. Una nueva clase de trabajador móvil emerge junto al expatriado y cumple la demanda de globalización mediante asignaciones de viaje casa-trabajo, rotaciones y encuentros virtuales gracias a la tecnología. El flujo de talento aún predomina de Oeste a Este, o de forma intercontinental. Sin embargo las empresas han comenzado a aprovechar las reservas de talento en mercados emergentes, como es el caso de India y China.



Perspectiva futura

2020

La movilidad global continúa creciendo en volumen. En el contexto de marcos regulatorios internacionales estrechamente relacionados, el crecimiento de adquisiciones transfronterizas mediante fondos soberanos, la constante inversión pública en asuntos de la empresa privada, una mayor cooperación de seguridad entre los países, y las tecnologías de la información que permitan identificar y conectar en un instante, la movilidad global se convierte en parte de la nueva norma. La movilidad de talento es fluida. Por ejemplo, una compañía china puede contratar a un equipo de trabajo europeo para gestionar una inversión en África.



Un mundo cambiante la próxima década

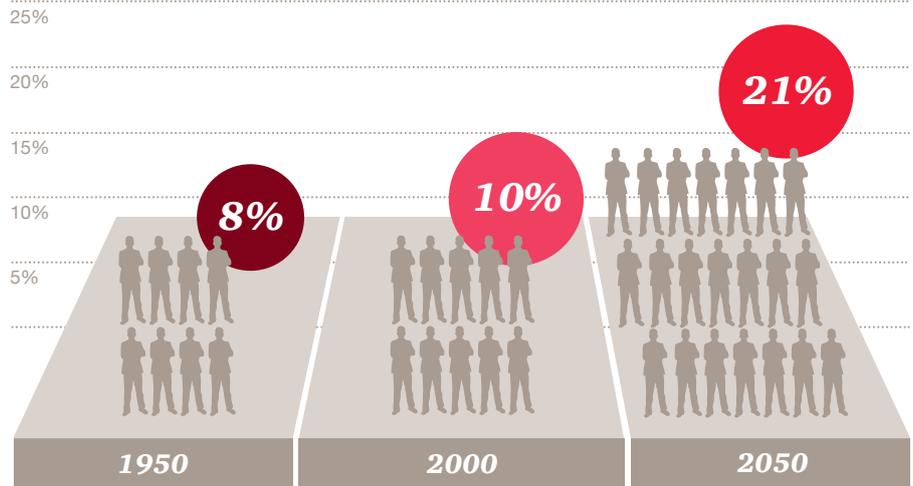
Movimientos y cambios de la población

Una combinación de cambios en la población y una fuerza laboral avejentada en muchos países, y la evolución de las multinacionales establecidas en un país a entidades realmente globales ha originado un cambio fundamental en cómo y dónde se hacen negocios. Un fuerte crecimiento en la movilidad internacional es una consecuencia clara de esto, ya que las empresas trabajan con ahínco para asegurar que cuentan con la gente que necesitan, cuando la necesiten.

Estos cambios demográficos se han intensificado. La fuerza laboral se ha avejentado y la jubilación inminente de la generación de los baby boomers creará retos importantes para la mayoría de países desarrollados e incluso algunos mercados emergentes de China. En el 2015, un tercio de la población de China tendrá más de 50 años y el crecimiento anual de la fuerza laboral será menor a 5%. Por el contrario, en India, más de la mitad de la población tiene menos de 30 años.

El mercado global está en cambio permanente y en años recientes el desarrollo principal se ha dado mediante la migración, firme pero implacable, del poder económico de Occidente a Oriente. En las próximas décadas, los cambios demográficos y las fuerzas económicas se unirán para transformar el panorama de negocios más a fondo. Surgirán nuevos centros de crecimiento; las multinacionales occidentales ya están luchando por competir con aquellas multinacionales nuevas y dinámicas, de economías emergentes en los campos de batalla ferozmente competitivos de África y América Latina. La próxima década avisora ser aún más hostil.

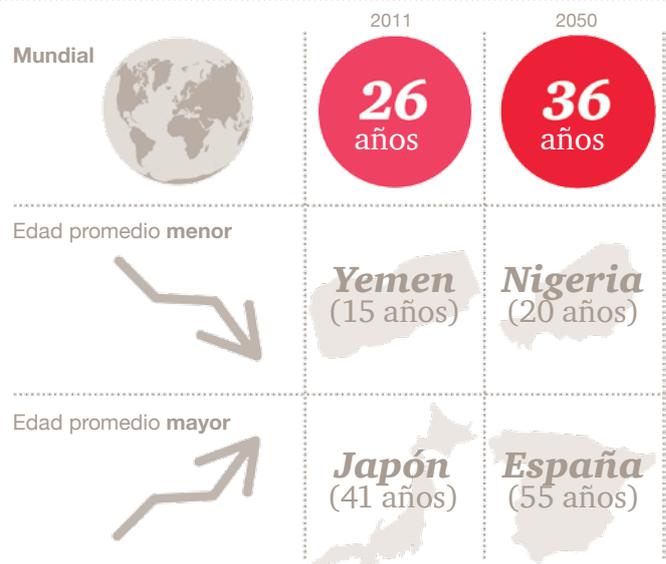
La movilidad de la población en las grandes empresas está aumentando



Fuente: Informe de la ONU sobre el envejecimiento de la población mundial 1950-2050.

La inversión en educación en Asia y África está dando lugar a una corriente constante de jóvenes con habilidades que serán demandadas a nivel local como en el extranjero. Al mismo tiempo, la población en Europa está en pleno declive. Estos son retos serios que las organizaciones multinacionales deben enfrentar si esperan tener éxito en el futuro.

Edad promedio



Poblaciones urbanas en aumento

Se espera que la población urbana mundial aumente en un 72% en el 2050, de 3,6 mil millones en 2011 a 6,3 mil millones en 2050. A mediados de siglo, la población urbana mundial será del mismo tamaño que la población total urbana en el 2002. Prácticamente, todo el crecimiento esperado en la población mundial estará concentrado en áreas urbanas de las regiones menos desarrolladas, donde existe una proyección de incremento de 2,7 mil millones en el 2011 a 5,1 mil millones en el 2050. En el mismo período, la población rural de las regiones menos desarrolladas podría disminuir de 3,1 mil millones a 2,9 mil millones. En aquellas regiones más desarrolladas, la población urbana se proyecta a aumentar modestamente, de 1000 millones en 2011 a 1,1 mil millones en el 2050.

Población urbana mundial



Aumento:
72%

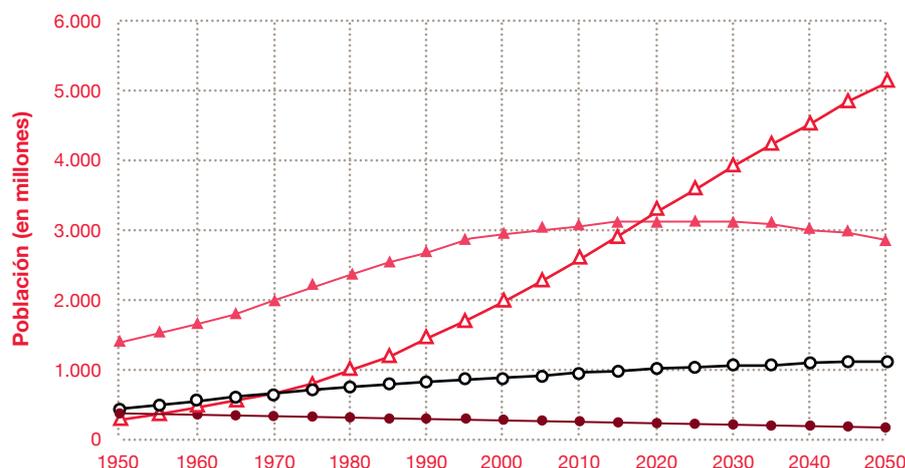
Se espera que la población urbana mundial aumente en un 72% en el 2050.

Fuente: Prospectos de Urbanización Mundial: Revisión 2011.

Elaborado por el Departamento de Economía y Asuntos Sociales de la ONU.

Tendencias de población urbana y rural 1950–2050

- Regiones más desarrolladas (Población urbana) —○—
- Regiones más desarrolladas (Población rural) —●—
- Regiones menos desarrolladas (Población urbana) —△—
- Regiones menos desarrolladas (Población rural) —▲—



“37 ciudades tendrán 10 millones de habitantes o más en el 2025. La cifra con más de 20 Millones de ciudadanos se duplicará.”

Población de centros urbanos con 10 millones de habitantes o más

Rango – 2011

Población (en millones de habitantes)

1. Tokyo, Japón	37.2
2. Delhi, India	22.7
3. Ciudad de México, México	20.4
4. New York, Estados Unidos	20.4
5. Shanghai, China	20.2
6. São Paulo, Brasil	19.9
7. Mumbai, India	19.7
8. Beijing, China	15.6
9. Dhaka, Bangladesh	15.4
10. Kolkata, India	14.4
11. Karachi, Pakistán	13.9
12. Buenos Aires, Argentina	13.5
13. Los Angeles, Estados Unidos	13.4
14. Rio de Janeiro, Brasil	12.0
15. Manila, Filipinas	11.9
16. Moskva (Moscú), Rusia	11.6
17. Osaka-Kobe, Japón	11.5
18. Estambul, Turquía	11.3
19. Lagos, Nigeria	11.2
20. Al-Qahirah (Cairo), Egipto	11.2
21. Guangzhou, China	10.8
22. Shenzhen, China	10.6
23. París, Francia	10.6

Rango – 2025

Población (en millones de habitantes)

1. Tokyo, Japón	→ 38.7
2. Delhi, India	→ 32.9
3. Shanghai, China	↑ 28.4
4. Mumbai, India	↑ 26.6
5. Ciudad de México, México	↓ 24.6
6. New York, Estados Unidos	↓ 23.6
7. São Paulo, Brasil	↓ 23.2
8. Dhaka, Bangladesh	↑ 22.9
9. Beijing, China	↓ 22.6
10. Karachi, Pakistán	↑ 20.2
11. Lagos, Nigeria	↑ 18.9
12. Kolkata, India	↓ 18.7
13. Manila, Filipinas	↑ 16.3
14. Los Angeles, Estados Unidos	↓ 15.7
15. Shenzhen, China	↑ 15.5
16. Buenos Aires, Argentina	↓ 15.5
17. Guangzhou, China	↑ 15.5
18. Estambul, Turquía	→ 14.9
19. Al-Qahirah (Cairo), Egipto	↑ 14.7
20. Kinshasa, Rep. Democrática del Congo Nueva	14.5
21. Chongqing, China Nueva	13.6
22. Rio de Janeiro, Brasil	↓ 13.6
23. Bangalore, India Nueva	13.2
24. Jakarta, Indonesia Nueva	12.8
25. Chennai, India Nueva	12.8
26. Wuhan, China Nueva	12.7
27. Moskva (Moscú), Rusia	↓ 12.6
28. París, Francia	↓ 12.2
29. Osaka-Kobe, Japón	↓ 12.0
30. Tianjin, China Nueva	11.9
31. Hyderabad, India Nueva	11.6
32. Lima, Perú Nueva	11.5
33. Chicago, Estados Unidos Nueva	11.4
34. Bogotá, Colombia Nueva	11.4
35. Krung Thep (Bangkok), Tailandia Nueva	11.2
36. Lahore, Pakistán Nueva	11.2
37. Londres, Reino Unido Nueva	10.3

Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Prospectos de urbanización mundial. Revisión de 2011.

Perspectiva futura

Nuevas ciudades

Los cambios en la población influenciarán el lugar donde las empresas hagan negocios en las próximas décadas. La mayoría del crecimiento poblacional en los próximos 30 años estará concentrado en áreas urbanas, en economías emergentes, ya que estos países evidencian economías desarrolladas. En la actualidad, por ejemplo, en los países desarrollados, el 75% de la población vive en áreas urbanas y la cifra aumentará a 84% en el 2030. En regiones menos desarrolladas sólo el 40% vive en áreas urbanas en la actualidad. Sin embargo, esto aumentará en un 56% en el 2030.

El crecimiento de China significa que los nuevos centros urbanos están en constante evolución. El gobierno ha elegido nuevas ciudades, mismas que se han convertido en suelo fértil para las empresas, gracias a los incentivos tributarios y subsidios. A esto le siguen vivienda, escuelas y hospitales, así nace una ciudad próspera, lista para recibir a multinacionales. Una de las ciudades más nuevas es Wuhan, a 750 millas en el interior, desde Shangai, con una población de 10 millones de habitantes. Se estima que la economía de Wuhan crece a una tasa anual de más del 12% y que el PIB se duplicará en los próximos cinco años.

China no está sola – un modelo similar está surgiendo en Brasil, India y México, aunque a una tasa inferior. La aparición de nuevos centros de actividad comercial lejos de la capital creará una nueva demanda para la movilidad local en la próxima década, así como retos difíciles para el área de Recursos Humanos – por ejemplo, si los empleados con ambiciones consideran que las asignaciones a nuevas ciudades dentro de su economía local son un paso hacia atrás.



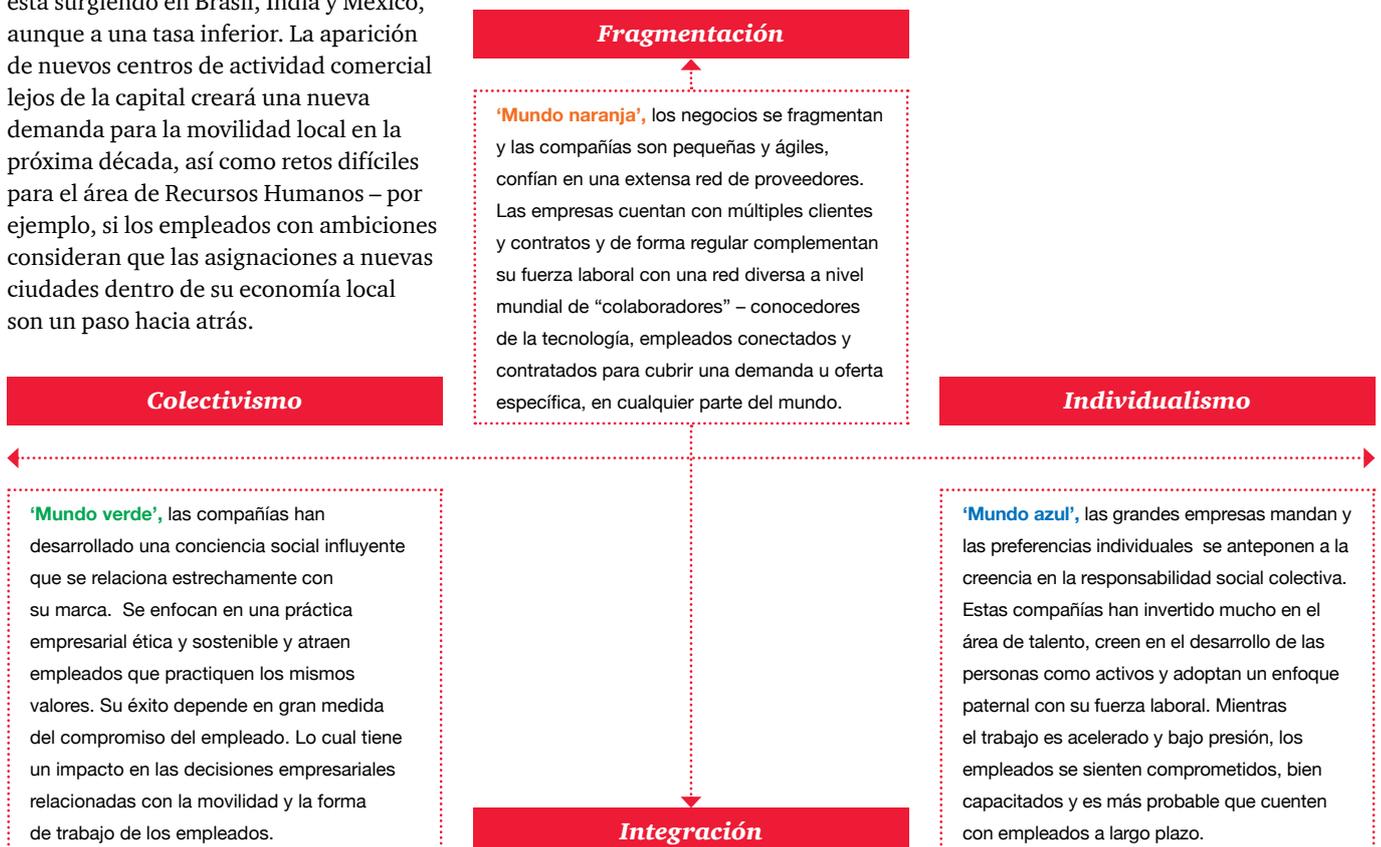
El tipo de trabajo en el 2020

En el largo plazo, las fuerzas económicas, sociales y demográficas guiarán con firmeza los cambios fundamentales en nuestra forma de trabajar, y en la forma en que las compañías organizan su fuerza laboral. Se predice que las nuevas tendencias contribuirán a la creación de un futuro donde existan tensiones entre fragmentación y consolidación, y entre colectivismo e individualismo. Se especuló sobre la existencia de tres enfoques de negocio posibles,¹ cada uno tiene un impacto en la estrategia de la compañía respecto a temas de talento.

Cada uno de estos escenarios requiere un enfoque único para el manejo del talento y la movilidad global, lo cual creará demandas específicas a las áreas de Recursos Humanos y los negocios.

¹ Managing Tomorrow's People: How the downturn will change the future of work (Cómo cambia la crisis el futuro del trabajo).

2020: tres mundos



Movilidad moderna

La movilidad ha evolucionado de una transferencia sencilla de habilidades a un concepto mucho más complejo, diseñado para hacer frente a un conjunto diverso de necesidades empresariales:

- Desarrollar líderes integrales para el futuro, con una perspectiva verdaderamente internacional.
- Ofrecer oportunidades profesionales interesantes al mejor talento, mientras aumenta la competencia por atraer y retener a los mejores.
- El reconocimiento de que una institución se beneficie de una transferencia de conocimiento en doble sentido, habilidades y experiencia – cada mercado es suelo fértil para nuevas ideas.
- El reconocimiento de que en un mundo más globalizado, donde los roles clave tienen una perspectiva regional y viajar resulta cada vez menos difícil, la idea de un país “de residencia” se ha vuelto menos importante.

Las empresas están innovando su enfoque de movilidad global, en parte por su necesidad de adaptarse a los requerimientos del mundo cambiante de los negocios y en parte para acoplarse a las preferencias de diferentes generaciones de empleados.

Movilidad, no como la conocemos

La necesidad imperiosa de las compañías por reforzar habilidades en ciertas disciplinas, regiones y proyectos, ha dado origen a un cambio radical en las asignaciones internacionales. Ahí donde las asignaciones se basaban usualmente en su “duración” —por ejemplo: tres a cinco años, y un posterior regreso a la sede o lugar de domicilio—, las asignaciones a corto plazo, basadas en “objetivos”, se han vuelto más populares.

La prioridad de las empresas es que cuenten con las habilidades correctas en el lugar y momento correctos. Cómo lograrlo se ha convertido en un concepto más fluido, motivado por la necesidad estratégica, así como el deseo de optimizar la inversión en un programa de movilidad. Se están desarrollando más soluciones de movilidad, diseñadas para la realidad del negocio del futuro:

Asignaciones a corto plazo:

a menudo duran un año o menos y son cada vez más populares. El 20% de asignaciones ahora duran menos de 12 meses, en comparación con el 10% en el 2002.¹ A menudo, las asignaciones a corto plazo son más atractivas para empleados jóvenes que desean ampliar su experiencia que para empleados que tienen familia, ya que se minimizan las alteraciones. Los costos (generalmente) bajos tornan, a su vez, más atractivas las asignaciones para los empleados.

.....
1 PwC Global Mobility Effectiveness
Survey 2012
.....



Asignaciones basadas en proyectos:

Las empresas están reuniendo a empleados de distintas áreas de una empresa para trabajar en un proyecto en específico, con el requisito de que algunos de ellos se reubiquen de forma temporal o viajen con frecuencia mientras se realiza el trabajo.

Desplazamientos diarios y viajes de negocios extendidos: permiten que los asignados trabajen en un lugar específico sin reubicarse, esto se ha vuelto una alternativa viable para empleados que tienen obligaciones familiares, y que deban realizar a viajes largos debido a la naturaleza del trabajo.

La movilidad internacional: aumenta, ya que las empresas buscan maximizar su inversión en movilidad. Por ejemplo, sería más fácil y efectivo transferir empleados talentosos de Shenzhen a Huangshan o de Mumbai a Ahmadabad, que movilizar empleados de Estados Unidos a otros mercados maduros.

Los programas de rotación

de empleados: a menudo se utilizan en el desarrollo de empleados con alto potencial y en industrias específicas y son cada vez más internacionalizados.

Transferencias inversas: donde los funcionarios más destacados de mercados emergentes se movilizan a mercados desarrollados, usualmente por una asignación de corto plazo, y de esta manera ganan experiencia y habilidades valiosas.

Nómadas globales. Los líderes regionales asumen un rol que requiere viajes de negocios extensos y, en consecuencia, se movilizan con frecuencia. De igual forma algunos especialistas se movilizan de proyecto a proyecto, a tal punto que efectivamente no tienen un país de “domicilio”.

Reubicación “one-way”: las empresas movilizan su sede global o regional para estar más cerca de sus intereses económicos y los mercados de mayor crecimiento, lo cual implica la reubicación permanente de gerentes clave y sus familias.

Trabajo contingente se usa cada vez más para que las empresas cumplan con demandas en el corto plazo.

Movilidad virtual es la pieza final en el rompecabezas. La innovación tecnológica ha permitido que los empleadores puedan persuadir a los mejores, en el lugar en el que se encuentren, para trabajar y recibir capacitación de forma conjunta.

Si bien la movilidad ha evolucionado, esto aumenta en gran medida la complejidad de manejar un programa de movilidad global que involucre una selección diversa de enfoques en un ambiente donde las empresas necesiten mover el talento de forma rápida, así como dar seguimiento al riesgo y cumplimiento, a los costos y la rentabilidad de la inversión.

Gerenciando a los millennials

La generación de los *millennial*, que constituye la mayoría de la fuerza laboral en el 2020, presenta características particulares que las empresas no pueden ignorar. Ellos esperan pasar por varias empresas durante su carrera y buscan satisfacción laboral, realización y un progreso profesional acelerado. Su enfoque está en el interés y la oportunidad más que en recompensas monetarias.

Este rasgo es particularmente notorio en Asia, donde la rotación laboral o *job-hopping* se ha vuelto costumbre rápidamente. La tasa de renuncias en Asia alcanza el 15% en la actualidad, en comparación con el 6% en América Latina¹. Esto podría empeorar en el futuro. Muchos *millennials* aceptaron entrar en el mercado laboral en años pasados; esto significa que las posibilidades de crecimiento, una vez que tengan oportunidad, es más alta de lo normal. El 38% de los *millennials* dijo estar en la búsqueda de nuevas oportunidades, mientras que otro 43% dijo no estar buscando trabajo, pero que estaría dispuesto a recibir ofertas.

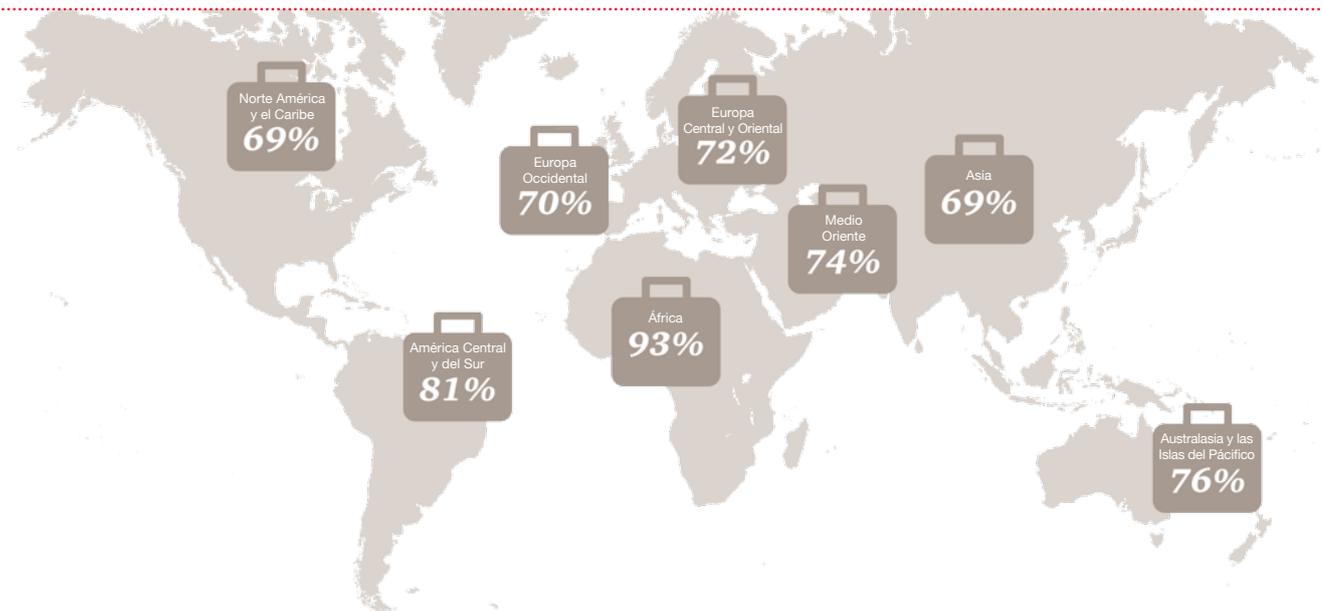
¿En cuántas empresas esperas trabajar durante tu carrera?



Base: Todos los graduados.

¹ Tendencias clave en Recursos Humanos, 2012

Durante mi carrera me gustaría trabajar fuera de mi país



Graduados encuestados según ubicación actual.

Los millennials atentos al mercado de trabajo



Siempre estoy en una búsqueda permanente de otras oportunidades y estoy atento/a al mercado de trabajo



No busco otro trabajo de forma activa, pero estoy abierto/a a otras ofertas



Tengo planes de quedarme en mi actual empleo a largo plazo

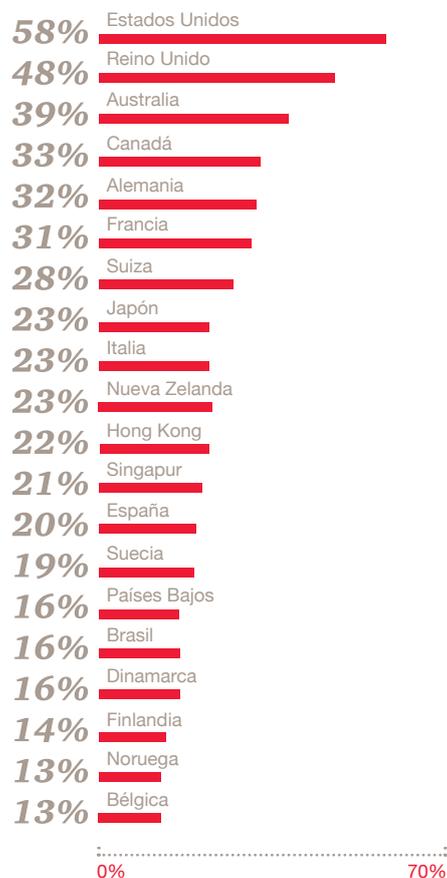
La oportunidad de viajar y adquirir nuevas habilidades y experiencia es un fuerte incentivo para esta generación y muchas empresas están utilizando sus esfuerzos para atraer y retener a los mejores. Los *millennials* tienen un gran interés por trabajar fuera de su país; el 71% de los encuestados dijeron desear y esperar una asignación en el exterior durante su carrera. Aunque se trata de excelentes noticias para las empresas, la realidad es más compleja. Al preguntarles sobre su lugar de preferencia para trabajar, los *millennials* ubicaron firmemente a Estados Unidos y Reino Unido a la cabeza de su lista.

Mientras más de la mitad dijo estar dispuesto a trabajar en un país menos desarrollado para promover su carrera, sólo un 11% está dispuesto a trabajar en India y el 2% en China continental, la misma proporción que está dispuesta a trabajar en Irán.

“Seamos realistas. En los próximos cinco a siete años se jubilarán 80 millones de Baby Boomers, y serán reemplazados por 40 millones, quienes forman parte de la Generación X. Eso es dos a uno, así que es mejor prepararse ahora si esperamos estar listos para la transición”.

Michael White, Chairman, Presidente y Director Ejecutivo, The Directv Group Inc

Países en el extranjero donde te gustaría trabajar (Top 20)



Base: A quienes les gusta trabajar fuera de su país de origen.

“Movilidad en la actualidad” creando estrategias

Mientras las empresas alinean sus programas de movilidad global de manera más cercana con la gestión del talento y en general la estrategia de la empresa, surgirá una “nueva norma”. La movilidad abarcará una amplia gama de experiencias, a corto y largo plazo, basada en proyectos y asignaciones. Abarcará también la movilidad virtual y el desplazamiento a larga distancia, y jugará un papel fundamental en el desarrollo de los futuros líderes y la retención de funcionarios valiosos.

Una fuerza de trabajo sin fronteras

Si las empresas han de ser lo suficientemente hábiles para responder a cambios inesperados, deberían considerar a sus empleados como una fuerza laboral sin fronteras. Esto puede implicar el desarrollo de aptitudes en el lugar donde se desarrolla la actividad laboral, el reubicar el talento humano según el trabajo, o acercar los trabajos allí donde nacen los talentos, en el marco de las limitaciones constantes y cambiantes de la ley internacional de inmigración.

Las diferencias culturales y de idioma pueden ser un obstáculo importante al expandirse a nuevos mercados. El reto de las empresas es atraer y desarrollar empleados capaces de adaptarse y encajar en un lugar de trabajo desconocido.

Una mirada al cumplimiento

La línea que divide las asignaciones internacionales y los viajes de negocio se hace más borrosa a medida que pasa el tiempo. Esto permite preguntarnos si aún tiene sentido separar la gestión de los viajes de negocios y la movilidad global. En algunas empresas, los viajes de negocio están gestionados por unidades de negocio, sin la supervisión de recursos humanos y esto representa un aumento en el riesgo de cumplimiento.

Tendencias futuras

La movilidad de talento será una herramienta estratégica importante. La presión sobre el área de Recursos Humanos para brindar evidencia y conocimiento que apoye las decisiones en cuanto a movilidad aumentarán en el futuro y esto implica el desarrollo de una forma de pensar predictiva – y conocer la información técnica que la justifica.

El uso del análisis predictivo en Recursos Humanos aún está en su etapa inicial, pero un creciente número de empresas ha empezado a adoptar el concepto. Los datos están disponibles, pero un análisis más sofisticado brindaría información valiosa sobre las tendencias y mayor posibilidad de identificar riesgos. El análisis predictivo ya es de uso común en otras áreas del negocio como ventas y marketing. Sin embargo, nuestra investigación sugiere que el 95% de las empresas cuentan con un enfoque *ad hoc* del análisis en Recursos Humanos¹, en caso de existir. Esto debe cambiar.

Personalizando la movilidad

Mientras las empresas en muchas regiones luchan por conseguir el talento que necesitan, los líderes empresariales se enfocan en grupos específicos de la fuerza laboral y personalizan sus estrategias de reclutamiento y retención para adaptarse a ellos. Los empleados más jóvenes, aquellos con más edad y experiencia y mujeres, todos representan una fuente valiosa de talento, siempre que sus empleadores puedan ofrecer la flexibilidad que necesitan.

Un sólo programa de movilidad no es apropiado para todos y la estrategia de movilidad debe ser flexible y ajustarse a cada persona así como al negocio y cualquier otra área de la gestión de talento. Por ejemplo, la crisis de jubilación que muchos países enfrentan sugiere que muchos de los *baby boomers* buscarán seguir trabajando luego de su edad de jubilación; su motivación para aceptar una asignación dependerá de la oferta económica y el plazo. Por otro lado, será probable que los *millennials* prefieran asignaciones a corto plazo y basadas en proyectos. Aquellos empleados con familias o que tengan obligaciones como cuidar a sus padres podrían negarse ser reubicados, pero sí aceptar desplazamientos ocasionales o utilizar técnicas de movilidad virtual.

1 Key Trends in Human Capital 2012.



Patrick Dykmans, Consultor de PwC Ecuador.

Medición y seguimiento

Al posicionar la gestión de talento firmemente en la agenda estratégica, el interés de medir el valor y la rentabilidad de la inversión aumentará de forma exponencial. El costo del desplazamiento internacional es una preocupación preponderante, al igual que la tasa de retención en muchos países de los asignados que vuelven de su misión. Por supuesto, hay interés de las partes interesadas en demostrar un rendimiento financiero positivo en la inversión en asignaciones y la efectividad de la estrategia de movilidad. Sin embargo, es más difícil medir la necesidad a largo plazo de desarrollar el talento futuro y brindar una perspectiva internacional y la experiencia que necesitan.

Si las empresas buscan maximizar su inversión en asignaciones globales, deben establecer expectativas claras y medidas de desempeño. La retroalimentación frecuente, el apoyo y la orientación, no sólo ayudará a difundir el conocimiento internacional que el asignado adquirió, sino que reduce la oportunidad de que el empleado móvil renuncie, una vez que la asignación termina.

Un área de primer nivel al frente

Los cambios en marcha, referentes a movilidad global, colocan demandas crecientes a las funciones que los programas deben manejar. Las mejores empresas saben que una estrategia de movilidad fuerte que tenga el visto bueno del directorio y Director Ejecutivo, que apoye los objetivos más grandes de crecimiento y la estrategia de negocios y esté íntimamente relacionada con el desarrollo del talento, se ha vuelto un tema esencial. Esta importante tarea requiere habilidades específicas y conocimiento, la inversión y desarrollo de la función misma de la movilidad global debería ser una prioridad.

Perspectiva futura Compartiendo la experiencia

Está claro que las empresas necesitan adaptar sus programas de movilidad a grupos específicos de empleados, y que se está desarrollando un enfoque más personalizado de movilidad. La evolución natural de esto es que las empresas se concentren cada vez más en convertir a la experiencia de movilidad —la forma que tome— en algo positivo para el asignado.

Esperamos ver un aumento en la colaboración entre empresas (*business-to-business*) en el 2020 y después, ya que las empresas buscan la manera de proveer la infraestructura necesaria que permita a sus empleados mantener un estilo de vida aceptable, así como proveer seguridad financiera a largo plazo. Veremos a empresas entablar relaciones innovadoras con otras empresas para crear escuelas, servicios médicos, tiendas y servicios públicos en sitios clave, creando comunidades de expatriados, con los servicios que la gente necesita. Algunas empresas ya se han asociado con el sector educativo en una apuesta por mejorar la oferta de habilidades específicas que necesitan.

El enfoque en la persona motivará la innovación en la experiencia de las asignaciones, tal como servicio de consejería para facilitar la transición y los arreglos de residencia de los asignados, mejorar la comunicación fuera de la oficina, que brinde apoyo las 24 horas del día. Liderado por la generación de los *millennials*, los límites entre el trabajo y el hogar desaparecerán.

Conclusión

El mundo de los negocios atraviesa cambios fundamentales, en el 2020 y después. La habilidad de las empresas para gestionar su talento global de forma eficiente marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso. Nos enfrentamos a un mundo donde el mejor y más brillante talento está preparado para seguir sus propios intereses y oportunidades, sin importar el lugar e independientemente de quien les ofrezca empleo. Estamos en un mundo donde la oferta de talento está en Oriente más que Occidente, y un mundo donde la tecnología ha cambiado la propia forma de trabajar.

La transformación económica y los cambios demográficos ya han impactado la oferta y demanda de talento. El surgimiento de una nueva generación de empleados presenta una serie de retos totalmente nuevos. La gestión de talento será una herramienta estratégica clave, que significa una gran responsabilidad en el área de Recursos Humanos. ¿Están preparados para el reto?

¿Cómo influyen estas tendencias en su empresa?

- ¿Ha realizado un esquema y dado seguimiento a sus necesidades de movilidad para determinar qué habilidades necesita y cuándo las necesita?
- ¿Tiene la visión correcta y los datos para determinar cuándo pueden ser necesarios los cambios y/o inversiones?
- ¿Se ha alineado su estrategia de gestión de talento con la estrategia de negocio general?
- ¿Se han construido vínculos fuertes entre las diferentes áreas dentro de la empresa, que están a cargo de la movilidad, desarrollo del talento, planificación de la sucesión y gestión global de recursos?
- ¿Los interesados principales y el área de movilidad global tienen un conocimiento común de las prioridades principales?
- ¿Cómo planea manejar a la generación del milenio? ¿Puede utilizar la buena disposición de viajar para su beneficio?
- ¿Qué modelo de recompensa e incentivos sería apropiado para cubrir las necesidades de las diversas generaciones existentes en su empresa?
- ¿Las políticas y procedimientos de movilidad en su empresa son previsivas o reactivas ante una situación?
- ¿Qué estrategias utiliza para retener a los empleados en los que ha invertido?
- ¿El área de Recursos Humanos de su empresa está lista para atender los retos del futuro?



*Ingebour Castro,
Consultora de PwC Ecuador.*



Isabel Larrea, Consultora de PwC Ecuador.

Continuidad del liderazgo Consideraciones para asegurarlo

Tarde o temprano, los líderes de negocios y el personal clave dejan la compañía por una u otra razón. Pero sin importar los motivos, las organizaciones pueden controlar mejor su destino si tienen establecido un método ordenado y planeado para manejar las vacantes que surgen.

Sin un plan de sucesión establecido, las organizaciones pueden volverse vulnerables durante el momento de la transición del liderazgo. Las posiciones clave pueden estar vacantes por mucho tiempo, y el personal puede sentirse frustrado, incierto y desacoplado debido a las brechas en el liderazgo. La confianza de las partes interesadas en la compañía puede disminuirse, así como la productividad.

Sin embargo, con un número de empleados estable y disponible para entrar en los roles críticos, las compañías se pueden proteger durante el tiempo de transición y ganar la confianza necesaria para adaptarse a los vacíos que pueden surgir en liderazgo.

*Por María Andrea Serrano,
Gerente de PwC Ecuador*

Los pasos que las compañías pueden tomar para asegurar la continuidad en el liderazgo incluyen identificar posiciones importantes que se deben llenar con líderes fuertes y determinando con precisión a los candidatos (externos e internos) cuyas habilidades se puedan desarrollar para permitirles entrar en los roles clave existentes.

Las compañías a menudo identifican a más de una persona con las habilidades necesarias para asumir cada posición clave y evalúan el progreso de los candidatos identificados con potencial de liderazgo.

De esta forma ganan:

- Decisiones más razonables al nombrar a los nuevos líderes.
- Habilidad para evaluar las necesidades de talento.
- Mayor habilidad para seleccionar y promover al personal que cumple con las metas de la organización.
- Aumento del personal que puede ser candidato.
- Incremento en la preparación para el liderazgo.
- Más habilidad para implementar los planes estratégicos de negocios de la compañía.
- Mejor desempeño y productividad.
- Mejores relaciones con partes interesadas.

Hay una serie de medidas de acción para mejorar los procesos de la compañía en este ámbito, estas son:

- Reconocer las posiciones críticas que exigen sucesores clave.
- Identificar un conjunto de candidatos para considerarlos para promoción al liderazgo.
- Determinar las competencias esenciales de liderazgo, técnicas o funcionales, necesarias para el éxito en las posiciones críticas.
- Desarrollar un proceso para investigar a los candidatos de alto potencial.
- Identificar a más de un candidato para desarrollar posiciones claves.
- Proporcionar retroalimentación continua a los candidatos de sucesión.
- Utilizar la tecnología para ayudar con la planeación de sucesión.

Para asegurar la continuidad en el liderazgo se deben identificar posiciones importantes que deben cubrirse con líderes fuertes y determinando con precisión a los candidatos (externos e internos) cuyas habilidades se puedan desarrollar para permitirles entrar en los roles clave existentes.

Identificar las posiciones críticas

Un paso esencial que las compañías líderes toman al iniciar un proceso de planeación de la sucesión es desarrollar una evaluación formal de las funciones laborales actuales e identificar las posiciones clave. Al realizar este proceso, las organizaciones tienen una perspectiva más clara de las funciones y posiciones que requieren personal todo el tiempo e identifican a los empleados de alto desempeño, de modo que la compañía pueda cumplir o superar las expectativas de los clientes y seguir siendo competitiva en el mercado.

Tradicionalmente, la planeación de sucesión giraba en torno a las posiciones superiores de la organización, generalmente debido a que ahí se toman las decisiones importantes y después se transmiten a otros niveles del organigrama. Sin embargo, conforme más empleados han estado involucrados en la toma de decisiones, los puestos clave se han dispersado cada vez más en toda la organización.

Como resultado, los modelos de planeación de sucesión en las compañías que aplican las mejores prácticas normalmente profundizan en el

organigrama, en lugar de solo atender la posición del Director Ejecutivo (CEO). Muchas empresas desarrollan planes de sucesión para posiciones (por lo menos una, preferiblemente dos) debajo del CEO. Este enfoque asegura que se identifiquen los sucesores y que se desarrollen para las posiciones críticas, permitiendo seguir operando con la máxima eficiencia ante el cambio.

Candidatos para promoción al liderazgo

Las compañías líderes crean un sistema que les ayuda a reconocer posibles candidatos para los programas de desarrollo de alto potencial. Utilizando varios enfoques para identificar a los empleados que se podrían desarrollar en los cargos directivos futuros. Por ejemplo, pueden pedir a la alta administración identificar personal con alto potencial para analizar factores de éxito, examinando los rasgos y características necesarios para el éxito organizacional o promoción dentro de la compañía.

El proceso de identificación incluye comparar las competencias de desempeño actual de los candidatos con los requerimientos para promociones

futuras. Otros factores relevantes a considerar incluyen intereses en la carrera, experiencia, desempeño pasado, capacidad de promoción, fortalezas y debilidades, así como necesidades de desarrollo. Para compañías con múltiples localidades, la movilidad es un factor, de modo que puede determinar si los candidatos a sucesión son susceptibles de reubicación.

Con base en que tan buenas sean las competencias actuales de los empleados y si cumplen para las posiciones futuras, las compañías identifican y clasifican a los candidatos a la sucesión. Normalmente los ubican como listos ahora, en un año o de uno a tres años. Las compañías líderes a menudo utilizan un sistema automatizado que les permite ver su inventario de candidatos a sucesión fácilmente.

Una vez que se identifican los candidatos, se les informa que fueron seleccionados para tomar parte en el proceso de desarrollo de liderazgo de la compañía. Este es un paso importante, ya que fallar al transmitir esta información crucial para las personas con las habilidades que valoran más y desean retener, deja a las compañías abiertas al riesgo de perderlos por la competencia.

Competencias esenciales de liderazgo para el éxito en las posiciones críticas

Utilizar modelos de competencias, herramientas descriptivas que identifiquen el conocimiento, habilidades, atributos personales, valores y conductas necesarias para el desempeño ejemplar, ayuda a aclarar los requerimientos de las posiciones clave e identificar a los mejores candidatos para las mismas. A través de modelos de competencia, se pueden crear perfiles de los individuos de alto desempeño actuales, así como determinar qué habilidades necesitarán en el futuro. La actividad de modelar la competencia aclara el tipo de empleados necesarios en cada organización y ayuda a identificar a los más aptos para aprovechar los futuros roles clave y determinar la mejor forma de desarrollarlos.

Una táctica empleada por las compañías líderes es establecer un conjunto de competencias básicas, conductas y comportamientos que están asociadas con los líderes exitosos. Cada competencia tiene una descripción que ilustra acción y sirve como una forma de evaluar a los empleados y juzgar sus habilidades de liderazgo. Algunos ejemplos de competencias básicas que se podrían utilizar incluyen pensamiento claro de negocios, habilidad para manejar el cambio, resolución de conflictos y habilidades para forjar relaciones interpersonales fuertes y efectivas.

Los modelos de competencias ayudan en muchos aspectos de la planeación de sucesión y carrera. Utilizar los modelos de competencias auxilia en el reclutamiento y selección de las personas con liderazgo potencial y a identificar a los empleados que serían buenos candidatos para los programas de desarrollo de liderazgo. Al planear los programas de autodesarrollo, el personal también se beneficia sabiendo cuáles competencias de liderazgo valora más la compañía.

Proceso para investigar a los candidatos de alto potencial

La evaluación formal da a las compañías datos adicionales al determinar quienes son los mejores candidatos de sucesión. Las evaluaciones o revisiones pueden confirmar las opciones sobre un candidato o hacer que surjan preguntas sobre el ajuste de un individuo a la cultura corporativa y la disposición de asumir nuevas responsabilidades o competencias para el trabajo particular.

Las compañías líderes a menudo piden a los candidatos de alto potencial que representen una situación que sería similar a las posiciones futuras. Por ejemplo, que representen al CEO en una compañía global simulada. También que se reúnan con los ejecutivos clave de la organización, preparen y entreguen una presentación a los empleados, tomen parte en una simulación de una entrevista de televisión con un analista financiero y de negocios, y se reúnan con el Consejo Administración.

También se puede pedir que analicen una simulación de desempeño financiero de la compañía y preparen documentos de enfoque, definiendo las opciones estratégicas que implementarían como CEO. Los asesores capacitados observarán el desempeño de los candidatos, evaluarán el material escrito, así como las competencias de la persona para el trabajo.

Con base en qué tan bien sean las competencias actuales de los empleados y si cumplen para las posiciones futuras, las compañías identifican y clasifican a los candidatos a la sucesión.

Tradicionalmente, la planeación de sucesión giraba en torno a las posiciones superiores. Sin embargo, conforme más empleados han estado involucrados en la toma de decisiones, los puestos clave se han dispersado en toda la organización.

Identificar a más de un candidato

En muchas compañías la planeación de sucesión consiste en identificar y preparar un reemplazo por posición. Sin embargo, las organizaciones que aplican mejores prácticas eligen a más de un individuo para cada posición crítica. Normalmente seleccionan, por lo menos, a tres candidatos que pueden asumir la responsabilidad de los roles clave.

Ayuda de la tecnología

La tecnología puede auxiliar a las compañías a racionalizar sus actividades de planeación de sucesión. Por ejemplo, un software permite a las organizaciones reconocer cargos críticos, identificar habilidades y conductas necesarias para realizarlos y conciliar las posiciones con los candidatos dentro de los rangos de empleados.

Otro beneficio es poder identificar y reportar rápidamente sobre los niveles de preparación y áreas de deficiencia. El software permite generar reportes que facilitan la identificación de las brechas de competencias y vulnerabilidad de las posiciones, permitiendo a la administración tomar medidas correctivas oportunas para evitar crisis de personal.

El software de planeación de sucesión también ayuda en la programación de desenvolvimiento individual, en las evaluaciones de 360 grados y para rastrear el progreso de los empleados en el desarrollo de sus carreras. Además captura datos sobre requisitos de educación para ciertas posiciones y medidas de desempeño para empleados individuales.

Para no desviarse del camino

Debido a la posible amplia gama de cambios en las emociones durante los tiempos de transición, los directores de las compañías líderes enfatizan la

Utilizar modelos de competencia, herramientas descriptivas que identifiquen el conocimiento, habilidades, atributos personales, valores y conductas necesarias para el desempeño ejemplar, ayuda a aclarar los requerimientos de las posiciones clave e identificar a los mejores candidatos para las mismas.

importancia de tener un plan de sucesión bien pensado para garantizar que la transición sea lo más ligera posible.

Es crucial decir a los candidatos que tienen el potencial para ser promovidos, al mismo tiempo que se enfatiza que no hay garantías. Es importante señalar que no es prudente que los elegidos como posibles sucesores tengan seguros todos los ámbitos, debido a que las situaciones pueden cambiar o una persona puede fallar al desempeñarse conforme a las expectativas.

El momento de decirle a un sucesor que ha sido seleccionado puede ser un reto. Las organizaciones no quieren avisarle a los sucesores muy pronto porque se preocupan de que las personas se relajen demasiado o que los *head hunters* alejen a la persona nombrada. Sin embargo, fallar al notificar al sucesor crea el riesgo de perder al empleado. Los expertos recomiendan dar a las personas de alto desempeño razones para quedarse sin prometer una promoción.

Retroalimentación continua a los candidatos de sucesión

Evaluaciones de desempeño y retroalimentación son factores críticos en las decisiones de planeación de sucesión. Dan una idea de cómo los candidatos de alto potencial se están desempeñando y si exhiben alguna brecha en el proceso. Sin retroalimentación los empleados no pueden mejorar. Al recibir aportaciones oportunas, los candidatos a sucesión entienden cómo van y qué ajustes, si los hay, son necesarios para continuar con el patrón de desarrollo del liderazgo.

Las compañías líderes dan sesiones de retroalimentación entre los candidatos de sucesión, los supervisores inmediatos y los representantes de recursos humanos para evaluar el desempeño del trabajo del candidato. Estas sesiones cubren la evaluación del trabajo, de las fortalezas y de las debilidades, así como sugerencias de mejora y recomendaciones de cualquier capacitación necesaria para ayudar al empleado a lograr mayor potencial. En conjunto con las evaluaciones regulares de desempeño, muchas organizaciones conducen valoraciones del potencial individual, revisando la promesa futura de los empleados de cumplir con las asignaciones laborales o adquirir competencias.

Consideraciones para un mejor proceso

Cambiar la forma en que una compañía ejecuta un proceso del negocio generalmente exige recursos humanos y financieros dedicados a la tarea por un tiempo. Pocas compañías están dispuestas a seguir dedicando recursos a la tarea sin obtener evidencia de resultados significativos de sus esfuerzos. Las siguientes medidas ayudarán a rastrear los resultados:

- Tiempo para cubrir las vacantes.
- Número de personas identificadas para cada puesto clave.
- Frecuencia con la que se revisa el progreso de los candidatos a líderes.
- Número de competencias clave de liderazgo identificadas.
- Porcentaje de puestos de liderazgo que tienen un plan de sucesión establecido.
- Promedio de tiempo que los puestos ejecutivos están abiertos antes de ser cubiertos.
- Porcentaje de puestos de alto nivel cubiertos desde fuera de la organización.
- Porcentaje de puestos de alto nivel cubiertos desde dentro de la compañía.
- Índice de rotación en puestos de liderazgo.

La empresa basada en procesos está abierta al cambio y a la mejora continua, para ello tiene una estructura organizacional horizontal y una política arraigada de colaboración entre las unidades de negocios.

Al hacer este cambio las compañías ganan mayor conocimiento del valor de la administración de procesos a través de la empresa; provocan que aumente la probabilidad de éxito con iniciativas de mejora de procesos y que estas sean más rápidas por medio de colaboración departamental, lo que genera interacciones más racionalizadas entre los miembros de toda la empresa.

Para lograr lo anterior se sugieren cuatro medidas de acción y una serie de ideas y herramientas para mantener el rumbo, así como estrategias de éxito. Las medidas de acción son:

Mejorar los procesos continuante

Las compañías que siguen las mejores prácticas consideran a la administración de procesos como una iniciativa continua, en lugar de un conjunto de proyectos desconectados. Saben que los procesos son dinámicos, interactúan con otros y se dividen o combinan conforme a los flujos y reflujos del negocio.

Una realidad que ha transformado a las mejoras continuas de los procesos en un precepto fundamental entre las mejores prácticas de las compañías es el hecho de que ningún proceso permanece estático por mucho tiempo, por ello la dirección y el alcance de los esfuerzos de mejoras se conducen por la información sobre los competidores, los *benchmarks* de desempeño de los procesos de la industria, el *benchmarking* interno y los objetivos estratégicos.

La visibilidad del desempeño es la base para los esfuerzos de mejoras continuas. En las compañías líderes, los procesos nunca se consideran terminados, se evalúa su relevancia continua para las metas estratégicas. Las organizaciones sitúan la mejora de los procesos como el resultado continuo de la administración de procesos, la cual se vuelve, por sí misma, un proceso de ajuste y monitoreo en el que el dueño del proceso identifica áreas de mejora en toda la empresa. Las métricas dirigen cómo y cuando se aplicará el siguiente esfuerzo de mejora continua.

Hacer que la colaboración sea un procedimiento estándar

Esto se logra a través de la interacción y comunicación con lo cual se garantiza el libre flujo de información e ideas entre todos los colaboradores de un proceso y con ello se permite hacer la transición de una estructura organizacional

Adiós a las jerarquías funcionales Cambios para mejorar el proceso

Por Gonzalo Argandoña, Socio de PwC Ecuador

Estas organizaciones saben que los reducidos horizontes de planeación, las demandas de los clientes y las presiones competitivas hacen que sea urgente establecer un cambio de mentalidad, aunque esto sea un gran reto. La mentalidad ejecutiva de liderazgo que da prioridad a la creación de valor multifuncional, es el sello característico de las compañías que aplican mejores prácticas en la administración de procesos. Detrás de este avanzado pensamiento administrativo esta la creencia de que implementar las mejores prácticas de administración de procesos es esencial para el crecimiento de la compañía.

La empresa basada en procesos está abierta al cambio y a la mejora continua, para ello tiene una estructura organizacional horizontal y una política arraigada de colaboración entre las unidades de negocios. Todos los que están en contacto con el proceso son elegibles para sugerir mejoras: los gerentes hacen cambios ágiles en dirección estratégica, comunicando la información de los procesos en un conjunto estandarizado de términos a su personal y alineando los objetivos del proceso y las mejoras con metas estratégicas.

Quienes están al frente de los procesos no sólo están familiarizados con los trabajos internos, sino con los dueños de procesos alrededor de la organización. La administración de procesos se combina tan bien en la cultura que se vuelve la forma natural de ejecutar el negocio.

Las compañías que hacen el compromiso e invierten para transformarse en organizaciones centradas en procesos y enfocadas en los clientes, obtienen una ventaja sobre los competidores estancados en las capas burocráticas que acompañan a los silos funcionales. Para lograr la transición se sugieren medidas de acción para mantener el rumbo.

jerárquica, que restringe la colaboración interdepartamental esencial para una administración eficaz de los procesos, a una estructura organizacional horizontal que se divide en silos funcionales, para incrementar la probabilidad de éxito de las iniciativas de administración de procesos en toda la empresa.

Como parte de esta transición organizacional, las compañías enfatizan la administración de procesos como la forma en que se conducen las actividades del negocio en toda la compañía. Los colaboradores del proceso amplían su visión del mismo más allá de sus funciones laborales, entendiendo de principio a fin el conjunto de actividades que dan valor al cliente.

Estrechar vínculos entre proveedores, socios y clientes

Las compañías que siguen las mejores prácticas son competentes al integrar las agendas de las partes internas y externas interesadas en el proceso, que regularmente comparten puntos de vista sobre las métricas, objetivos y áreas de preocupación.

Las organizaciones establecen vínculos electrónicos con proveedores y clientes con el fin de ahorrar costos administrativos y reducir los costos de las transacciones, errores de datos, tiempo del ciclo de pedidos a efectivo y aumentar la satisfacción del cliente.

Instituir un centro de excelencia de administración de procesos

Las compañías que aplican mejores prácticas crean un departamento central que define las prioridades de las iniciativas de los procesos y comparte y promueve el conocimiento y la educación del proceso. Este departamento es conocido como el Centro de Excelencia de la Administración de Procesos (COE, por sus siglas en inglés).

El COE da acceso a expertos en el tema sobre los diferentes procesos y ofrece un foro para el liderazgo de pensamiento por lo que se convierte en un vehículo para el entendimiento y la comunicación de los conceptos de administración de procesos y mejores prácticas. Los COE más eficaces ayudan al personal de Tecnologías de Información (TI) a incrementar sus habilidades de negocios y al personal de negocio a incrementar sus habilidades de TI.

Aunque el COE es un asistente para ayudar a personas de la organización a que aprendan de la implementación de las mejoras de los procesos, su valor se vuelve mayor según se acumula el número de estas dentro de la compañía, y aumenta la necesidad de estandarizar la metodología y el lenguaje internos para la administración de procesos en una localidad central.

Para mantener el rumbo

Las ideas y herramientas que se sugieren son:

- Vincular los esfuerzos continuos de la mejora de procesos con el ciclo de planeación anual.
- Generar una mentalidad de procesos. Esto se logra transmitiendo a través del departamento de Recursos Humanos que las habilidades de mejora de procesos sean una parte integral del trabajo de los empleados.

Cambiar la forma en que la compañía ejecuta un proceso de negocios, generalmente exige recursos humanos y financieros durante un periodo. Pocas compañías están dispuestas a dedicarlos si no obtienen la evidencia de los resultados de sus esfuerzos.

Dar seguimiento comienza con la selección de una o más formas de medir el éxito y después estableciendo objetivos de desempeño realistas. El siguiente paso es medir el punto de inicio de la compañía, es decir, el nivel de desempeño antes de aplicar la mejor práctica. Entonces, mientras esto se hace en intervalos regulares, la medición inicial proporciona una base para trazar el progreso de la compañía hacia sus objetivos.

Al hacer el cambio hacia la administración de procesos las compañías provocan que aumente la probabilidad de éxito con iniciativas de mejora de procesos y que éstas sean más rápidas por medio de colaboración departamental, lo que genera interacciones más racionalizadas entre los miembros de toda la empresa.

Acciones prioritarias

Para dar seguimiento a los resultados se debe considerar:

- Número de empleados capacitados en el uso de la tecnología y recursos de la administración de procesos.
- Frecuencia de las comunicaciones internas que promueven el valor de las mejoras continuas a los procesos.
- Número de dueños de los procesos dentro de la compañía.

Colaboración estratégica

Qué hacer y como lograrlo

Por Jorge Esparza, Gerente de PwC Ecuador

Muchos individuos están comprometidos en analizar, formular y ejecutar estrategias para la compañía. Sin embargo, con tantas personas interesadas, un desafío que amenaza a las compañías es que los involucrados en la ejecución no estén unidos en cuanto a la manera como interpretan la estrategia.

Las declaraciones, mensajes y directrices a menudo cambian conforme se mueven dentro de la organización. Cada reinterpretación sucesiva conlleva el riesgo de un desajuste adicional, ya que la información de soporte se pierde y los puntos perimetrales ganan importancia. La información incompleta e inexacta deteriora la toma de decisiones y puede llevar a los accionistas por caminos desfavorables mientras realizan su trabajo diario. Las interferencias pueden ser lo suficientemente severas para afectar a una estrategia ganadora.

Las compañías que aplican las mejores prácticas consideran a los individuos que pueden causar que una estrategia tenga éxito o falle y buscan la forma de mantener la alineación entre conducta, actividades y estrategia. Utilizan

herramientas, como gráficas, para ayudar a los colaboradores a entender la información estratégica. Algunas proporcionan entrenamiento y ofrecen talleres para ayudar a los individuos a contextualizar la información. Otras proporcionan direcciones estratégicas claras para guiar la toma de decisiones.

Unir a los colaboradores en un propósito común facilita a las compañías implementar nuevas propuestas, ideas, procedimientos y evaluar los resultados. Cuando una organización necesita cambiar su estrategia, esta unidad ayuda a cambiar el enfoque.

En un contexto como el referido, lo que ganan las compañías es:

- Mayor enfoque de los líderes en la misión de la compañía y de los empleados para apoyar la estrategia.
- Más capacidad para diferenciar las oportunidades de negocio.
- Mejor capacitación en cuanto a la estrategia.
- Mayor entendimiento organizacional de las estrategias principales.

Para obtener esos resultados se debe:

- 1 Alinear la estrategia y ejecución para alcanzar un mejor desempeño.
- 2 Utilizar el pensamiento estratégico para definir las metas de la compañía.
- 3 Involucrar al equipo gerencial en la definición de la estrategia.
- 4 Educar al Directorio para entender los movimientos estratégicos.
- 5 Mapear el camino hacia el éxito.

Alinear la estrategia y ejecución

Las compañías en la misma industria o en industrias relacionadas, a menudo enfrentan retos similares y llegan a conclusiones estratégicas similares. Lo que hace la diferencia entre estas estrategias no es lo que son, sino la excelencia en su ejecución. Las compañías líderes descubren que cuando la ejecución general es sólida, aun con algunos errores tácticos, se podrán alcanzar los objetivos.

Si la ejecución es débil, más allá de no conseguir objetivos, se les dificulta a los líderes determinar, en primer lugar, si la estrategia era la correcta.

La pérdida del enfoque (en la cual las acciones de una compañía difieren de su estrategia a largo plazo) puede ser especialmente problemática en organizaciones grandes, debido a que los directores estratégicos a menudo

se mueven por muchos niveles dentro de los departamentos y gerencias en los que se actúa conforme a la propia interpretación de la estrategia.

Muchas compañías líderes combaten las acciones discrepantes usando iniciativas bien articuladas y vinculando la estrategia con las acciones del empleado que son necesarias para alcanzar los resultados deseados. Descubren que todos los niveles de la organización que describen metas precisas o conductas deseadas ayudan a mantener la ejecución en el camino correcto.

Las declaraciones de estrategias que son concebidas, comunicadas y adoptadas correctamente mantienen a los gerentes y al personal enfocados mientras evalúan nuevas propuestas, ideas y procedimientos. Los límites les ayudan a evaluar si los esfuerzos están alineados con la estrategia de la compañía o únicamente son ideas interesantes o convincentes que llevarán a la compañía por caminos equivocados y gastarán recursos sin apoyar las metas finales de la organización. Finalmente, las declaraciones sólidas llevan a un patrón consistente para la toma de decisiones que soporta la ejecución de la estrategia.

Otro reto es que en ocasiones es difícil alcanzar el soporte funcional cruzado necesario para ejecutar la estrategia. Esto se da especialmente en organizaciones con muchos departamentos, unidades de negocio y enfoques segmentados. Algunas compañías resuelven este reto creando oficinas dedicadas a alinear, coordinar y administrar la toma de decisiones estratégicas de toda la organización. **Algunas maneras en que estos departamentos contribuyen es asegurándose de que:**

- Las comunicaciones y los documentos transmitan un mensaje estratégico consistente.
- Los presupuestos incluyan los recursos necesarios para las actividades funcionales cruzadas.
- La compensación incluya recompensas por conductas que se alineen con la estrategia.
- Los cuadros de mando integral (balanced scorecards) midan puntos que son importantes para los accionistas.

Utilizar el pensamiento estratégico

En lugar de permitir que la organización se desarrolle al azar con objetivos que no son realistas, las compañías perspicaces crean su propio futuro mediante elecciones estratégicas metódicas.

Establecen metas que reflejan la visión de la compañía y hacen cambios en la organización para soportar esas metas.

La estrategia está basada en dos componentes esenciales: lo que la compañía es ahora y en lo que necesita convertirse. Antes de moverse para crear un nuevo futuro, los líderes primero buscan entender la posición actual de la organización, sus fortalezas y sus debilidades. Este punto de referencia los ayuda a evaluar los cambios necesarios y los deseables.

Ellos responden a preguntas como:

- ¿Cuánto ha avanzado la compañía en relación con sus objetivos, estrategia y visión?
- ¿El plan de negocio y los objetivos de la compañía han cambiado durante los últimos dos a cinco años?

Los líderes exploran las causas que generan las discrepancias entre el desempeño real y el deseado. Para cada respuesta hacen preguntas como: ¿por qué no? y ¿por qué solamente? Y vuelven a cuestionar para cada respuesta hasta que llegan a la causa primordial. Más allá de establecer un punto de partida, este ejercicio ayuda a los líderes a distinguir entre los problemas y los síntomas externos que son meramente manifestaciones de problemas.

Por supuesto, antes de modificar a la organización, los líderes también consideran lo que necesita ser la compañía. Para ello responden preguntas como:

Las compañías que aplican las mejores prácticas consideran a los individuos que pueden causar que una estrategia tenga éxito o falle y buscan la forma de mantener la alineación entre conducta, actividades y estrategia.

- ¿Qué capacidades son necesarias conservar?
- ¿En qué se debe convertir la compañía durante los siguientes 5, 10 y 15 años?
- ¿Qué capacidades serán necesarias para lograr el crecimiento y desarrollo?
- ¿Cómo es que la organización puede crear, o ser receptiva para adquirir esas capacidades?

Algunos líderes proactivos dan un paso adicional antes de formular nuevas metas y estrategias. Ellos crean la visión de fracaso de la compañía. Esta práctica les ayuda a:

- Desafiar las creencias detrás de la estrategia actual.
- Reconocer lo que necesita cambiarse para evitar un futuro catastrófico.
- Aprender qué factores externos indican situaciones peligrosas.
- Eliminar algunas de las incertidumbres y temores acerca del fracaso.

Para construir una visión de fracaso, los líderes reflexionan sobre la compañía y vislumbran circunstancias que podrían influir negativamente en el negocio. Se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Qué causaría que la compañía pierda su posición en el mercado?
- Si no se hacen cambios, ¿cuál será la posición de la compañía en la industria en 5 y 10 años?

Muchas compañías líderes combaten las acciones discrepantes usando iniciativas bien articuladas y vinculando la estrategia con las acciones del empleado que son necesarias para alcanzar los resultados deseados. Descubren que todos los niveles que describen metas precisas o conductas deseadas ayudan a mantener la ejecución en el camino correcto.

Los líderes efectivos comprenden que las nuevas percepciones son inútiles a menos que se actúe en éstas. Analizar las repuestas a las preguntas relacionadas con la estrategia proporciona aspectos concretos de enfoque conforme se formulan nuevas metas en la compañía.

Los líderes progresistas integran esta información conforme diseñan esfuerzos estratégicos, establecen nuevas metas y agregan las competencias necesarias para sobrevivir y tener éxito. Los descubrimientos y la innovación se pueden convertir en las piedras angulares de nuevas estrategias y modelos de negocio.

Involucrar al equipo gerencial en la definición de la estrategia

Las compañías están descubriendo que es casi imposible que una persona, o pocas personas dentro de la organización, tengan las habilidades requeridas para comprender totalmente cada nueva área de influencia que está permeando el negocio. Los líderes progresistas manejan este reto confiando en la sabiduría de muchos para asegurar que la estrategia de la compañía sea sólida.

Ellos se dan cuenta de que el conocimiento individual, sin importar que tan amplio sea, nunca puede competir con el conocimiento colectivo de un equipo. Las organizaciones líderes aumentan el número de personas involucradas para definir la estrategia general y en curso, y cosechar los beneficios de muchos tipos de habilidades y experiencia.

Aunque generalmente toma más tiempo que los equipos lleguen a una decisión, las

compañías de alto desempeño descubren que el debate en un grupo grande de personas experimentadas vale la pena. A menudo, la nueva perspectiva del ambiente de negocios aclara la dirección que debe tomar la compañía para lograr una posición de liderazgo en su industria. También le proporciona una visión más integrada de los riesgos involucrados al seguir nuevas direcciones estratégicas.

Mientras que la composición del equipo de desarrollo de la estrategia y el nivel de personas incluidas es único para cada compañía e industria, las organizaciones experimentadas encuentran que las mejores decisiones resultan cuando los equipos incluyen una combinación de líderes ejecutivos, líderes de todas las áreas funcionales y futuros líderes.

Además, líderes de unidades clave de negocio y departamentos que son esenciales para implementar aspectos específicos de esfuerzos estratégicos y líderes que hayan sido exitosos en el pasado, pero que también sean objetivos en cuanto a las ventajas y desventajas de los nuevos y viejos modelos de negocio, así como empleados con conocimientos especializados, como los que tienen un profundo entendimiento del mercado y de los retos para implementar nueva tecnología.

El tamaño óptimo del equipo también depende de cada compañía. Las de alto desempeño toman en cuenta que los pequeños grupos tienden a reciclar las estrategias estándar. Sin embargo, los grandes tienden a paralizar la toma de decisiones con procesos burocráticos.

Aunque es esencial alcanzar soluciones prácticas, es mejor si las sesiones de discusiones estratégicas también llevan al diálogo constructivo y al descubrimiento de sinergias que aumenten el desempeño general de la compañía. Algunas organizaciones aumentan las oportunidades al facilitar sesiones estratégicas menos formales. Otras organizan talleres de alineación para ayudar a los líderes a entender mejor la estrategia. Los líderes que participan discuten implicaciones, requerimientos e inquietudes relevantes para soluciones diferentes. Estas sesiones facilitan a los equipos de estrategia acordar el camino correcto a seguir. También ayudan a promover el compromiso compartido necesario para dar seguimiento a nuevos objetivos estratégicos.

Después de decidir sobre los esfuerzos estratégicos, el siguiente reto es la implementación. Usar un formato grupal para llegar al consenso estratégico ayuda. Cuando los miembros clave del equipo discuten activamente y analizan minuciosamente las amenazas, oportunidades y acciones, a menudo obtienen un mejor entendimiento de las decisiones necesarias y es más probable que se conviertan en fervientes defensores. Esta perspectiva les permite instruir adicionalmente a otros individuos dentro de su propio círculo de influencia.

Educar al Directorio para entender los movimientos estratégicos

Después de concentrarse por años en el monitoreo del cumplimiento reglamentario y revisar el desempeño operativo, los Directorios de las compañías están tomando un interés renovado en la estrategia. Al aceptar que la falta de conocimiento de los miembros del Directorio fácilmente puede complicar o interrumpir un esfuerzo estratégico superior, algunas organizaciones progresistas se aseguran de que ellos tengan la información necesaria para entender y aprobar la estrategia.

Las habilidades y experiencia de los miembros del Directorio a menudo están enfocadas únicamente en aspectos específicos del negocio. Algunas compañías ayudan a los miembros del Directorio a contextualizar las amenazas y las oportunidades fuera de sus áreas de experiencia proporcionando información de soporte. Estas compañías:

- Hacen presentaciones sobre temas como los procedimientos operativos de la compañía y el ambiente actual del mercado.
- Proporcionan capacitación y demostraciones.
- Fomentan las visitas a sus instalaciones.

Los Directorios a menudo son informados solamente de la opción estratégica preferida de la compañía. Algunos CEO y sus equipos ejecutivos demuestran que eligen el camino correcto al mejorar la transparencia detrás de sus opciones estratégicas. Discutir explícitamente todas las opciones consideradas y las ramificaciones por seguir o no seguir cursos de acción específicos ayuda al Directorio a entender cuál camino es la mejor opción.

Para algunas compañías es un procedimiento estándar dar al Directorio actualizaciones continuas sobre como progresa la estrategia de la implementación, junto con los obstáculos encontrados y resueltos. Estos reportes proporcionan una perspectiva de los retos afrontados y sus ramificaciones.

Algunos Directorios con pensamientos estratégicos buscan un mayor nivel de información y forman comités directivos o de asesoría para desarrollar la estrategia y administrar la ejecución. Estas sociedades generalmente incluyen a los ejecutivos de las compañías, líderes de áreas funcionales, gerentes y miembros del Directorio con habilidades especiales en la industria.

Mientras que la información objetivo le aclara al Directorio los motivos detrás de los movimientos estratégicos, algunas compañías usan otros tipos de persuasión, como pasar las discusiones estratégicas al principio de la agenda, lo que da a la estrategia una posición igual que los temas tradicionales de interés, por ejemplo los presupuestos. También les recuerda a los miembros del Directorio que los temas siguientes tienen una función específica para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Un elemento disuasivo de las juntas de Directorio efectivas es la preparación que necesitan los miembros del mismo. Los diferentes factores que afectan los negocios actuales a menudo producen cientos de páginas de información que el Directorio debe leer y asimilar antes de cada reunión. Debido a que reaccionar a esta información es crucial, algunas compañías encuentran la manera de presentar la información de manera más eficiente, por ejemplo, ayudando a los miembros del Directorio a dar prioridades a su lectura marcando cada documento con su tema relevante: estrategia, presupuesto o cumplimiento.

Mapear el camino hacia el éxito

Entre las herramientas que utilizan las compañías para medir el desempeño y el estatus de los esfuerzos estratégicos se encuentran los *balanced scorecards* (cuadros de mando integral). Los mapeos estratégicos son herramientas asociadas que vinculan explícitamente la estrategia con las diferentes actividades en la compañía. Algunas organizaciones usan estas herramientas gráficas de una página para mapear las interconexiones en la estrategia y simplificar la representación de procesos complejos con *drivers* básicos, lo que facilita la apreciación de las iniciativas que afectan verdaderamente las metas de la compañía.

Las organizaciones líderes también encuentran que la herramienta de mapeo es invaluable para comunicar:

- Cambios estratégicos a los accionistas del nivel más alto, como el Directorio.
- Esfuerzos estratégicos al nivel operativo.
- Relaciones causales entre diferentes componentes de la estrategia.

Los mapeos de estrategia también ayudan a los líderes a:

- Enfocar la estrategia en temas clave como el crecimiento o el servicio al cliente.
- Alinear diferentes áreas de la organización con esfuerzos importantes.
- Aclarar las implicaciones de cambiar el enfoque estratégico.
- Determinar iniciativas y procesos de negocio que crean valor para la compañía.
- Demostrar dónde son necesarios los cambios y las inversiones.
- Simplificar decisiones reduciendo la complejidad a un conjunto de resultados y *drivers*.

Los mapeos estratégicos generalmente están divididos en las cuatro áreas básicas enfatizadas en las *balanced scorecards*: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento. Cada sección enumera las estrategias o actividades de gran alcance que soportan al siguiente nivel más alto; todas finalmente vinculadas a la visión estratégica de la compañía.

Antes de desarrollar el mapa estratégico, los líderes primero hacen un consenso sobre la visión estratégica de la compañía, los pasos y capacidades necesarios para alcanzar esa visión. También se aseguran de que todos los puntos sean claros y medibles.

En muchas compañías con pensamientos estratégicos, después de recibir el mapa de estrategia, cada unidad de negocio o geografía crea su propio mapa de estrategia en cascada, nuevamente soportando toda la estrategia general.

Es casi imposible que una persona dentro de la organización, tenga las habilidades requeridas para comprender totalmente cada nueva área de influencia que está permeando el negocio. Los líderes progresistas confían en la sabiduría de muchos para asegurar que la estrategia de la compañía sea sólida.





© 2013 PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda. Todos los derechos reservados.
En este documento, "PwC" se refiere a PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda.,
firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited,
cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente.