

Clima interno...el mayor desafío de RH

Disertante:

Eduardo Suárez Battán

Macaya & Suárez Battán Asesores

- ✓ Es una empresa dedicada a la búsqueda de ejecutivos y evaluación de equipos directivos que opera en todo Latinoamérica con oficinas en Argentina y Chile.
- ✓ Fue creada en Marzo de 2002 por José Macaya y Eduardo Suárez Battán, anteriormente Directores Ejecutivos de la oficina de Russell Reynolds Associates en Buenos Aires.

Estudios e Informes que realizamos

- ✓ Informe del Movimiento de Ejecutivos en Argentina y Chile (trimestralmente).
- ✓ Informe de Permanencia de los Ejecutivos en Argentina (próximamente en Chile).
- ✓ Informe Satisfacción Laboral de Ejecutivos en Argentina y Chile (trimestral)
- ✓ La Agenda del Ejecutivo de RH (anualmente).
- ✓ Artículos varios (ver nuestra Página Web)

La Agenda del Ejecutivo de RH

1. Se inició en el año 2005 (ya son 5 años!)
2. Participan solo gerentes y ejecutivos de RH.
3. La investigación se realizó en el primer semestre del año y consta de tres inputs: sondeo, desayunos con ejecutivos clave de RH e información propia del mercado.
4. En este año 2009 se invitó a contestar al sondeo a 770 gerentes y ejecutivos de RH y se recibieron 240 respuestas (en el 2008 se invitó a 456 y contestaron 177).
5. Se realizaron 7 desayunos con más de 40 invitados de distintas industrias y tamaños de empresa.

La Agenda del Ejecutivo de RH 2009

1. De los siguientes temas, seleccione hasta ocho que considere que ocuparán la mayor parte de su agenda del 2009:

- Identificación y retención de talentos internos
- Temas sindicales
- Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios Laborales
- Legislación laboral presente y futura
- Administración de personal / Adaptación de las normativas vigentes
- Sistemas de información / Tablero de control
- Selección de ejecutivos y gerentes senior
- Selección de perfiles técnicos y/o especializados
- Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados
- Desarrollo de gerentes y ejecutivos
- Evaluación de personal
- Política de pago variable al personal
- Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menos de 25 años)
- Gestión de clima laboral
- Comunicaciones internas
- Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior
- Política salarial de personal dentro/fuera de convenio
- Política de beneficios
- Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work-life balance)
- Reducción de Personal de convenio/suspensiones
- Reestructuraciones equipos gerenciales y ejecutivos
- Otros

La Agenda del Ejecutivo de RH 2009

2. En los siguientes tópicos, ¿qué grado de involucramiento cree que tendrá su función durante 2009? (marque donde corresponda):

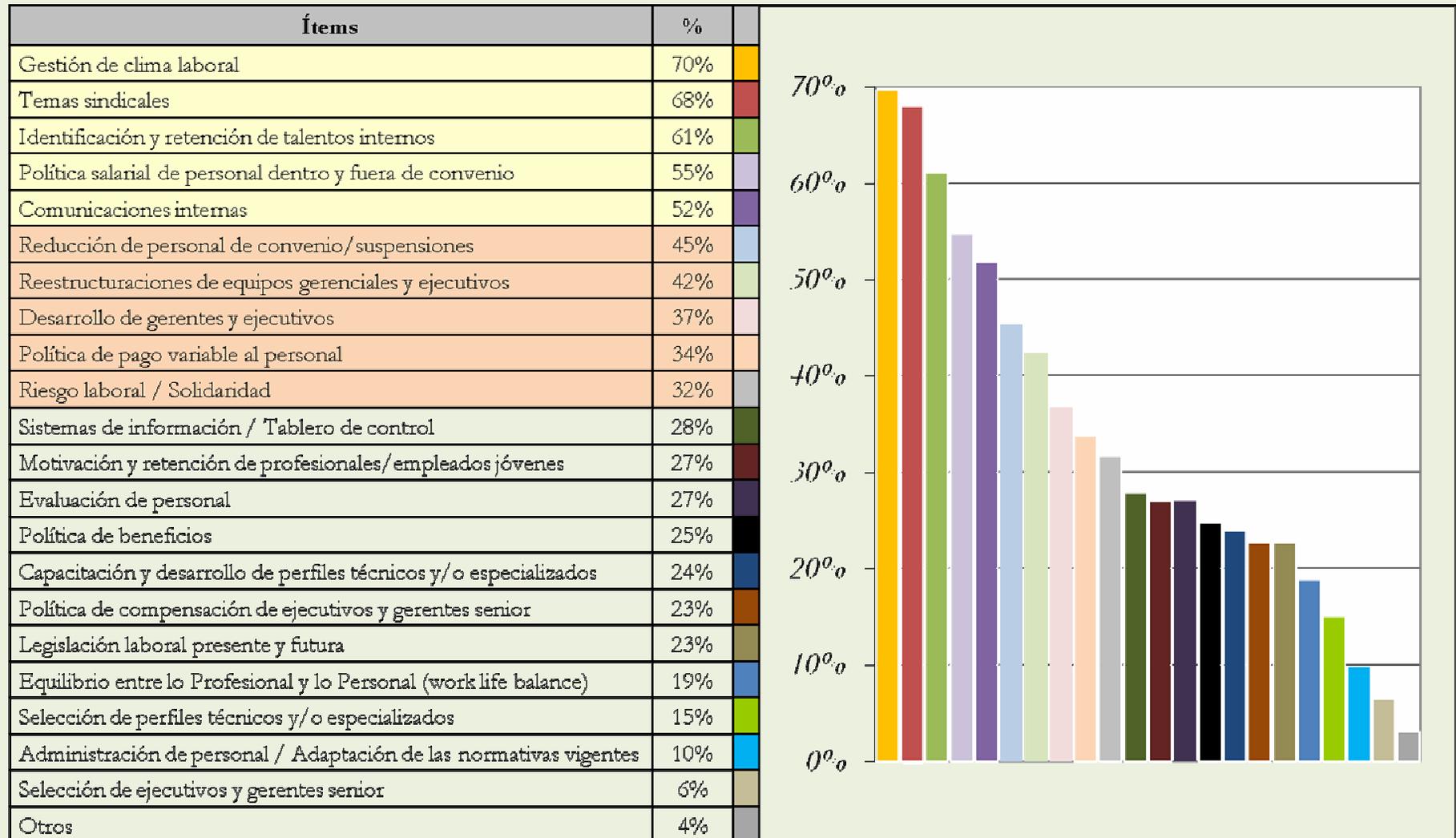
- a. Estrategia Empresarial (Muy involucrada / Medianamente involucrada / Poco involucrada)
- b. Nuevos Negocios / Crecimiento del Negocio (Muy activa / Medianamente activa / Poco activa)
- c. Reestructuración de Procesos Internos (Muy involucrada / Medianamente involucrada / Poco involucrada)
- d. Profesionalización de función RH (Muy activa / Medianamente activa / Poco activa)
- e. Reestructuraciones Organizativas (Muy activa / Medianamente activa / Poco activa)
- f. Alternativas para reducir costos laborales (Muy activa / Medianamente activa / Poco activa)

3. Industria

4. Dotación total de su empresa

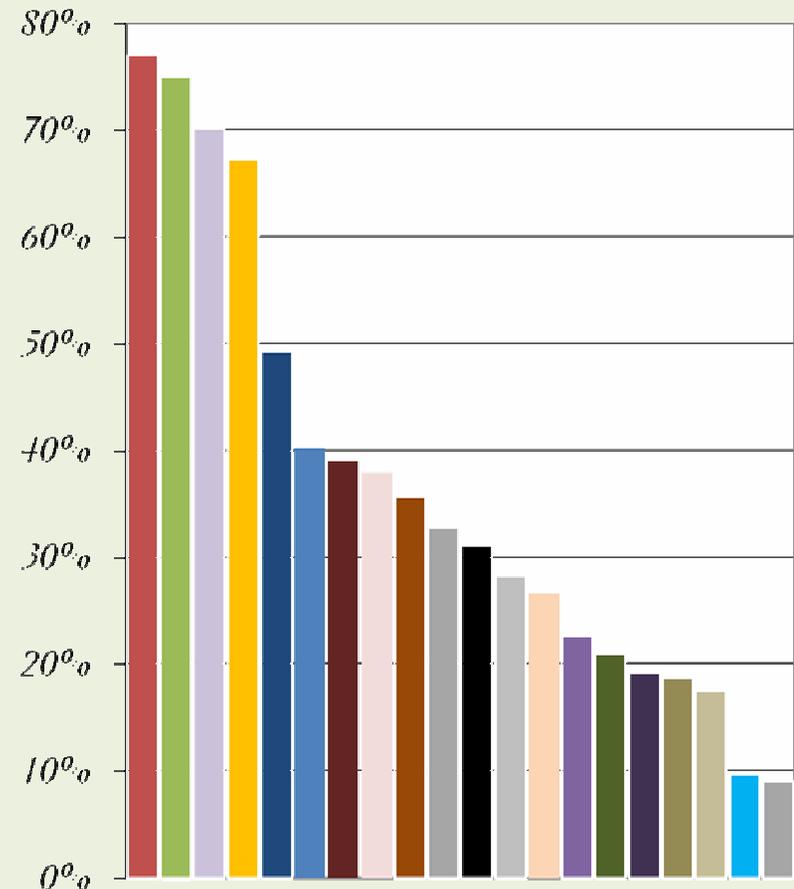
5. Comentarios

La Agenda del Ejecutivo de RH 2009

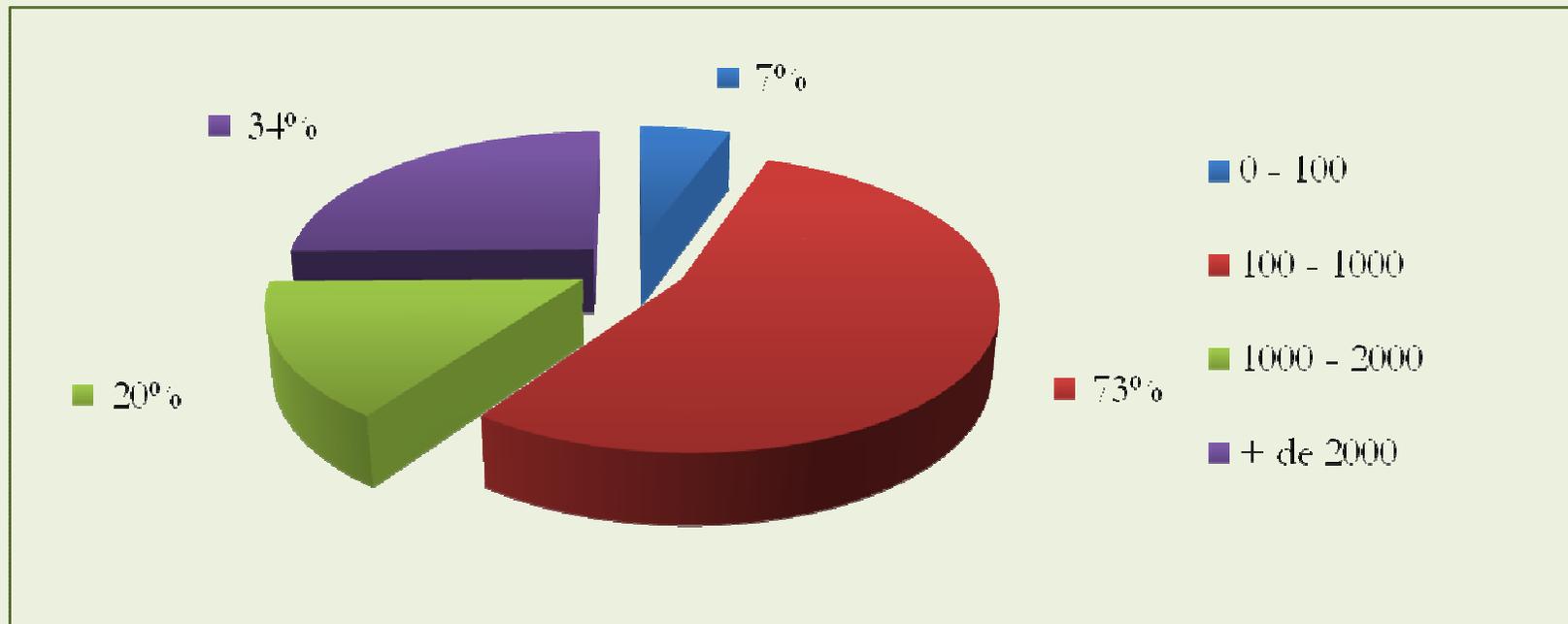


La Agenda del Ejecutivo de RH 2008

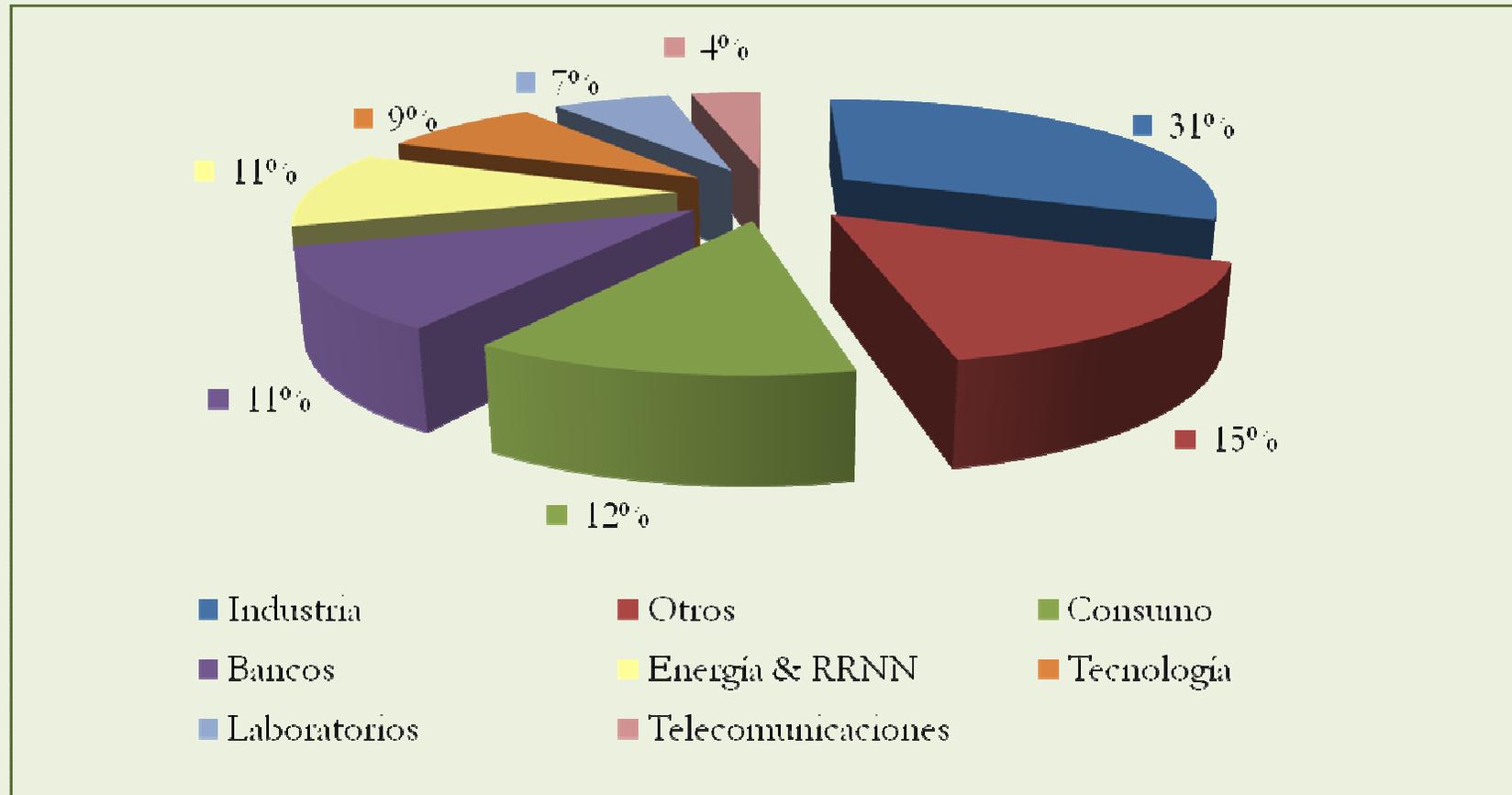
Ítems	%
Temas sindicales	77%
Identificación y retención de talentos internos	75%
Política salarial de personal dentro/fuera de convenio	70%
Gestión de clima laboral	67%
Selección de perfiles técnicos y/o especializados	49%
Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal (work life balance)	40%
Motivación y retención de profesionales/empleados jóvenes (menos de 25 años)	39%
Desarrollo de gerentes y ejecutivos	38%
Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior	36%
Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados	33%
Política de beneficios	31%
Riesgo laboral / Solidaridad / Juicios Laborales	28%
Política de pago variable al personal	27%
Comunicaciones internas	23%
Sistemas de información / Tablero de control	21%
Evaluación de personal	19%
Legislación laboral presente y futura	19%
Selección de ejecutivos y gerentes senior	18%
Administración de personal / Adaptación de las normativas vigent	10%
Otros	9%



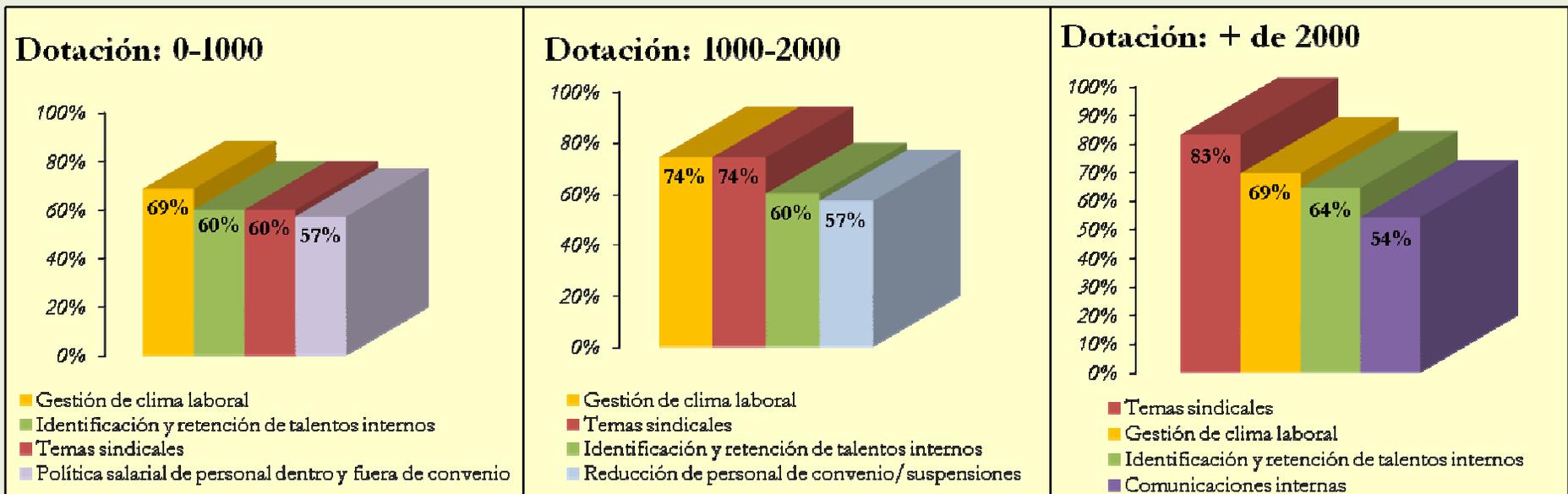
Respuestas según la Dotación de las Empresas 2009



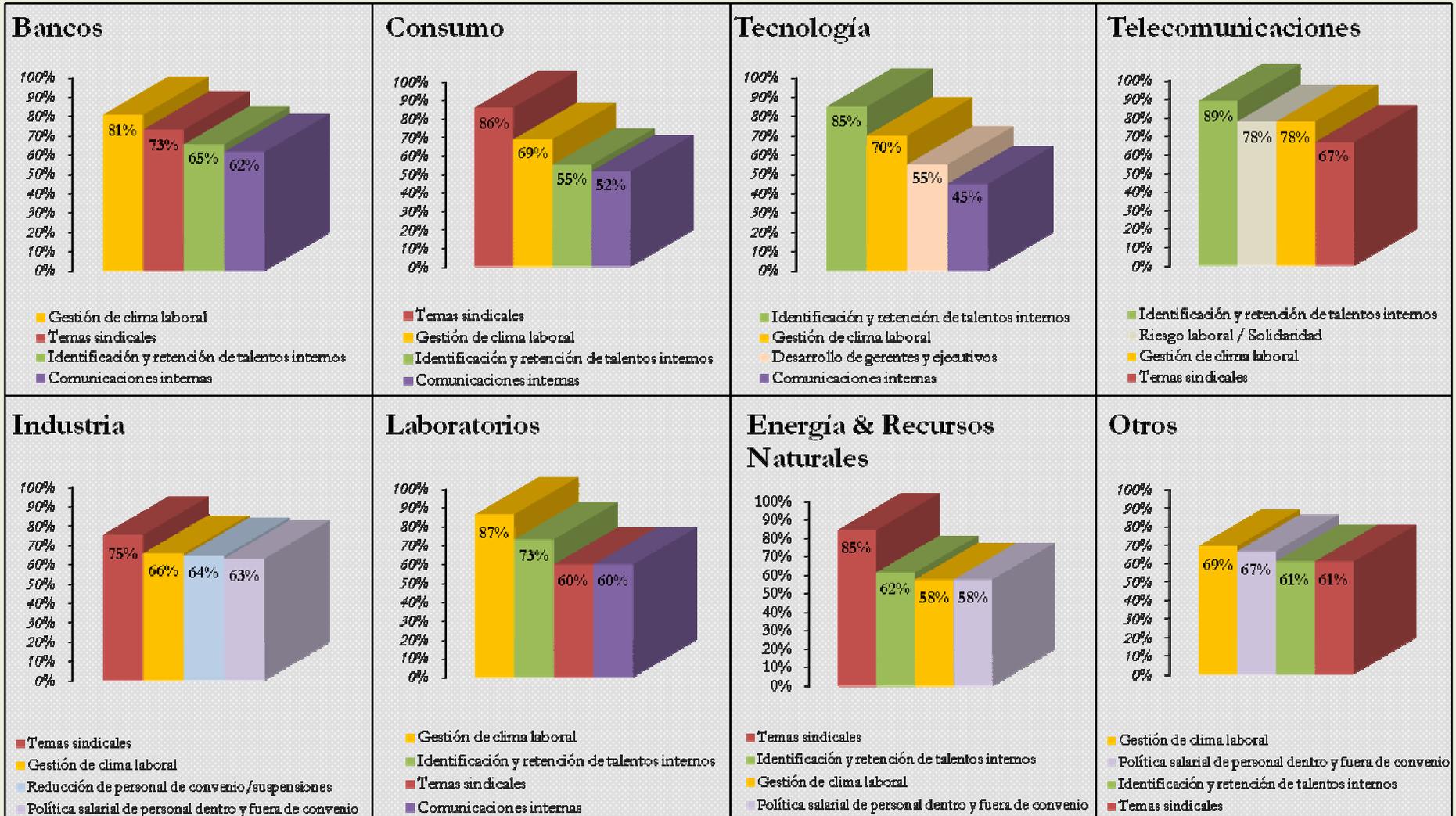
Respuestas según el Sector de las Empresas 2009



Temas m{as importantes según la Dotación



Temas más importantes según el Sector



Temas señalados por más del 50% de los ejecutivos (1 de cada 2)

1. Gestión de clima laboral *70%*

2. Temas sindicales *68%*

3. Identificación y Retención de talentos internos *61%*

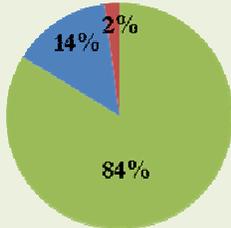
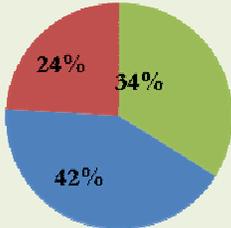
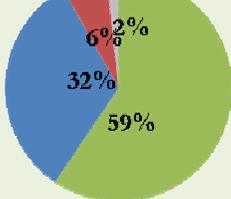
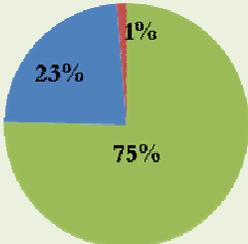
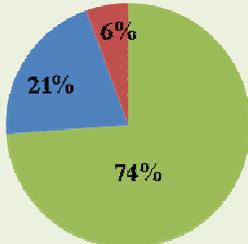
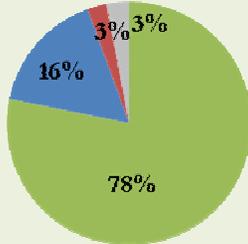
4. Política salarial de personal dentro y fuera de convenio *55%*

5. Comunicaciones Internas *52%*

Temas señalados por más del 30% de los ejecutivos (1 de cada 3)

6. Reducción de personal de convenio/suspensiones	45%
7. Reestructuraciones de equipos gerenciales y ejecutivos	42%
8. Desarrollo de gerentes y ejecutivos	37%
9. Política de pago variable al personal	34%
10. Riesgo laboral / Solidaridad	32%

Participación de la función RH en temas del negocio

<i>Estrategia Empresarial</i>	<i>Nuevos Negocios / Crecimiento del Negocio</i>	<i>Profesionalización en función RH</i>
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy activa ■ Medianamente activa ■ Poco activa 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy activa ■ Medianamente activa ■ Poco activa ■ Sin respuesta
<i>Reestructuración de Procesos Internos</i>	<i>Reestructuraciones Organizativas</i>	<i>Alternativas para reducir costos laborales</i>
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy involucrada ■ Medianamente involucrada ■ Poco involucrada 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy activa ■ Medianamente activa ■ Poco activa 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Muy activa ■ Medianamente activa ■ Poco activa ■ Sin respuesta

Problemáticas que enfrentan los ejecutivos de RH

Temas tratados principalmente en los desayunos y de la información del mercado

- ✓ El clima interno y los múltiples factores que lo afectan
- ✓ El manejo de las compensaciones es clave en épocas de crisis
- ✓ Los beneficios son también importantes
- ✓ Atraer y retener talento
- ✓ Presión sindical que afecta a todas las empresas (excepto las de tecnología)
- ✓ La equidad entre los de dentro y fuera de convenio
- ✓ La baja demanda, el control de precios y el crecimiento de los costos laborales
- ✓ Alinear la estructura de costos al volumen del negocio
- ✓ Hay más litigios y juicios laborales
- ✓ Rumores de venta de empresas o de cierres
- ✓ Transparencia en los gerentes

Recomendaciones y principales acciones mencionadas

Surgidos principalmente en los desayunos y de información del mercado

- ✓ Focalizarse en diagnosticar y entender lo que puede estar afectando el clima interno.
- ✓ Continuar midiendo el clima.
- ✓ Considerar que los gerentes tienen mucha influencia en el clima.
- ✓ Trabajar sobre gerentes y ejecutivos claves.
- ✓ Adaptar la comunicación.
- ✓ Comunicar en exceso...sobre todo, las malas noticias.
- ✓ Mayor exposición del número uno.
- ✓ Hay que aprender las lecciones en temas de compensaciones.
- ✓ Revisar las pautas de aumento salarial.
- ✓ Transformar los beneficios en dinero.

Recomendaciones y principales acciones mencionadas (cont.)

Surgidos principalmente en los desayunos y de información del mercado

- ✓ Insistir en ampliar la base de empleados con pago variable.
- ✓ Buscar que los gremios sean socios de negocio.
- ✓ No dejar de hacer los deberes para conseguir talento.
- ✓ Construir marca, cultura, y buena reputación.
- ✓ Mejorar la propia gestión y los procesos del propio departamento de RH.
- ✓ Continuar activos en obtener información de lo que pasa en otras empresas y en la industria.
- ✓ **Cercanía, cercanía, cercanía...**

Informe Movimientos: Función | Recursos Humanos

- ✓ En las 112 empresas hay 94 ejecutivos en *Recursos Humanos* y en el último año, medido de junio a junio, decrecieron en casi un 13%. Las siguientes áreas perdieron a más del 13% de sus ejecutivos: *Asuntos Legales* (21,7%), *Auditoría y Planeamiento* (15,6%), *Comercial* (17%), *Producción e ingeniería* (22,5%) y *Sistemas* (15,9%), por lo que la caída de *Recursos Humanos* se encuentra cercana a la del promedio, que fue del 11,9%.
- ✓ La función de *Recursos Humanos* representa al 6,28% del total de ejecutivos que conforma la muestra, sólo por encima de las áreas de *Asuntos Legales*, *Auditoría*, *Relaciones Institucionales* y *Sistemas*. Las que más tienen son *Comercial* y *Finanzas*.
- ✓ Viene subiendo trimestre a trimestre la cantidad de búsquedas para ejecutivos en esta función. En el 2Q09 representaron el 45% del total de búsquedas del trimestre.
- ✓ *Recursos Humanos* es el área con mayor participación de mujeres entre sus ejecutivos con 23,4%, seguido muy de lejos por *Administración y Finanzas*, con 16,6%. El promedio de participación de la mujer en el total de ejecutivos es del 9,6%.

Son tiempos desafiantes para la función de RH

¡Muchas Gracias!

esuarezb@m-sb.com