

Saratoga 2013, “Efectividad del Capital Humano en América Latina”

Reporte Ejecutivo

“América Latina,
una región de
oportunidades”.



Contenido

Saratoga, midiendo la efectividad del Capital Humano	3
América Latina, una región de oportunidades	4
Conclusiones	11

Saratoga, midiendo la efectividad del Capital Humano



A medida que el entorno competitivo continúa evolucionando, más y más compañías en México, América Latina y en el mundo dependerán de las personas, para diseñar, elaborar y entregar productos, proveer servicios y dar soporte y apoyo a sus clientes. Las organizaciones que siguen la tendencia de cambios en la región y buscan gestionar al Capital Humano de forma efectiva, se enfrentan a una serie de desafíos, más allá de aquellas que operan en un país o región específica.

Es por esto que Saratoga, el Benchmark de PwC sobre la “Efectividad del Capital Humano” entrega una comparación de **71 métricas** enfocadas a la Productividad y Rentabilidad del Capital Humano, Atracción del Talento, Rotación, Costos y Estructura de RH, Costos y Estructura del Personal.

Este reporte presenta algunos de los resultados del estudio realizado por PwC con datos del 2013, sobre el desempeño de las organizaciones participantes de la región. Todas las empresas participantes contaron con instrucciones para proporcionar sus datos. Datos que posteriormente fueron sometidos a una rigurosa validación. Este proceso busca confirmar y corregir aquellos resultados que pudieran generar distorsiones en la muestra y benchmarks.

Todas las métricas financieras están expresadas en dólares americanos: las distintas monedas dentro de América Latina fueron convertidas a dólares con la tasa de cambio promedio de cada país para el período de nuestro estudio, el año calendario 2013.

La información que a continuación se presenta, representa un total de **170 empresas** que proporcionaron información para el estudio del año 2013 en América Latina.

América Latina, una región de oportunidades

Recursos Humanos y sus retos dentro de la región

En América Latina el área de Recursos Humanos (RH) se encuentra sufriendo cambios radicales, ya que tradicionalmente ha sido un área transaccional enfocada al pago de nómina y al cumplimiento de los requerimientos gubernamentales.

Actualmente RH está en un proceso de transición para convertirse en Socio Estratégico, posicionándose como parte fundamental de la organización, al impulsar y contribuir a la consecución de los objetivos y las metas organizacionales, es por esto que se debe demostrar con resultados la efectividad del área y el impacto económico que esta tendrá dentro de la organización.

Es importante para lograr este posicionamiento, presentar los resultados alcanzados por el área a través de datos duros que resuelvan las siguientes interrogantes: ¿Cuál ha sido la efectividad de las acciones realizadas por RH?, ¿Qué resultados se han conseguido? ¿Cuál ha sido el impacto de dichas iniciativas?

Hablando en términos generales, las organizaciones de la región comparten el tipo de estructuras organizacionales, prácticas laborales, cultura y situación socioeconómica similares. Esto para RH representa una ventaja, dado que puede ser más fácil implementar mejores prácticas, replicar casos de éxito, realizar intercambios de empleados en la región, ya que no hay que perder de vista que la función de RH es la misma en todo Latinoamérica lo único que cambia es el nivel de madurez de cada una de las organizaciones.



Es necesario resaltar algunos puntos adicionales de la región de América Latina:

- Cuenta con una de las mayores poblaciones en el mundo con **más de 360,000,000 personas** y la edad promedio **es de 28 años**
- Tiene un mercado interno muy importante con más de **12 tratados de libre comercio** en toda la región y un **gran poder adquisitivo**
- Su fuerza laboral es calificada y **bajos costos** en mano de obra en comparación con otras regiones
- La inversión extranjera, superó los **107 mil millones dólares**, y se espera contar con una inversión de **\$ 560 mil millones dólares** en los próximos 4 a 5 años.

Es por ello que para dar respuesta a las preguntas *¿Cuál ha sido la efectividad de las acciones realizadas por RH?*, *¿Qué resultados se han conseguido?* *¿Cuál ha sido el impacto de dichas iniciativas?* y para que RH se consolide como Socio Estratégico de la organización, es imprescindible medir y comparar los resultados de los indicadores de la función de RH, esto con la intención de ver la evolución o en su caso el impacto de las iniciativas implementadas, y así poder demostrar la efectividad del área ante negocio. Para esto es necesario contar con indicadores y métricas que ayude a la organización a visualizar, diseñar y calcular dichos resultados necesarios para demostrar que el área es fundamental para la consecución a los objetivos de la organización.

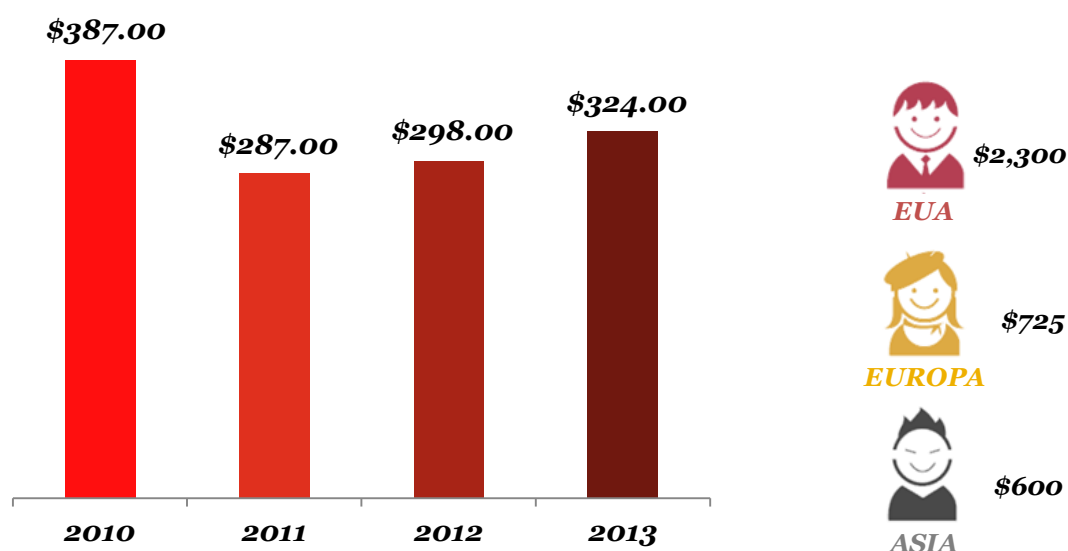


Estudio Saratoga® 2013

A continuación, se listan algunos de los indicadores más representativos para la función de RH, con la referencia que el estudio sugiere que podría ser una línea base para las empresas en la definición de sus propias metas; tomando estos datos en cuenta, su estrategia de negocio y su situación actual como organización y la de su industria.

Atracción

Costo por Contratación: Mide el costo promedio de cada nueva contratación



*Cifras en dólares americanos

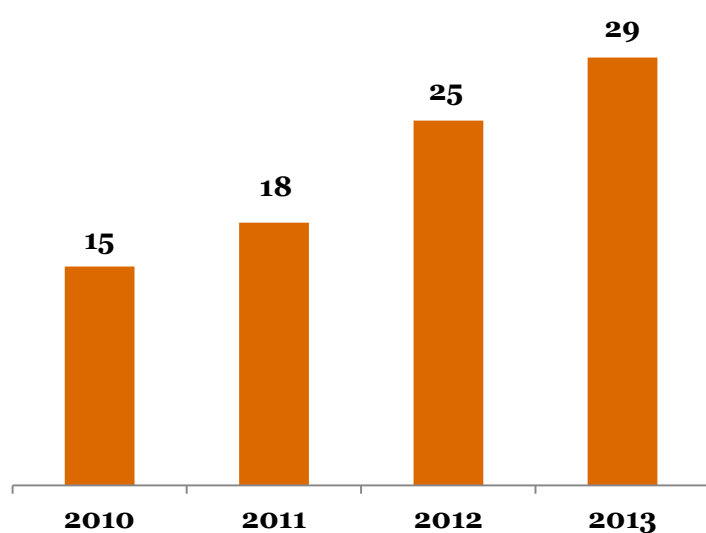
Analizando el resultado de este indicador, se observa que en general en **México se invierte \$324USD por cada nueva contratación. Este dato ha aumentado frente a los resultados del año pasado 2012-2013, dónde se obtuvo que el costo en México se encontraba en \$298USD.**

En LATAM, el país que más invierte en contrataciones es Argentina que gasta \$1,900 USD por cada contratación, frente a Perú que únicamente invierte \$22 USD.

En EEUU, el promedio de inversión asciende a \$ 2,300 USD. En Europa este dato es de \$725 USD y Asia \$600 USD.

La industria que más invierte en contratar es la de Petróleo y Gas que gasta \$3,200 USD como media y la que menos es la industria de Servicios Financiero donde este dato es de \$156 USD.

Tiempo para cubrir una vacante: Mide los días calendario desde que se aprueba una solicitud para cubrir una posición hasta la fecha en que la oferta es aceptada por el candidato seleccionado.



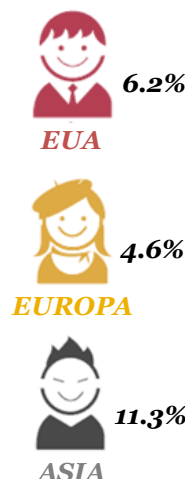
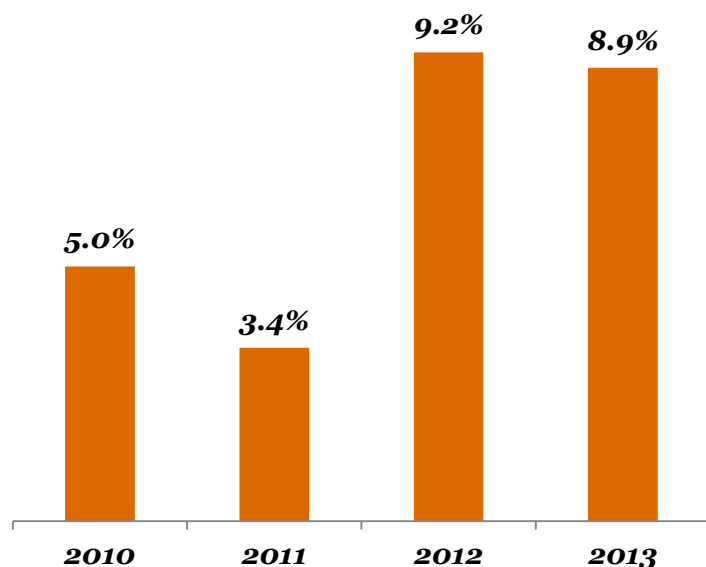
Los días promedio en cubrir una vacante han aumentado significativamente. **En 2019-2010 este dato estaba en 15 días** y ha ido creciendo exponencialmente hasta llegar, **en 2013-2014, a 29 días promedio en cubrir un puesto vacante.**

La industria que más tiempo tarda en cubrir una vacante es la industria de Telecomunicaciones 35 días, seguido del **sector Servicios, 31**, **sector Financiero 25** y por último **Manufactura 24.**

**Tiempo en días hábiles*

Rotación y desvinculación

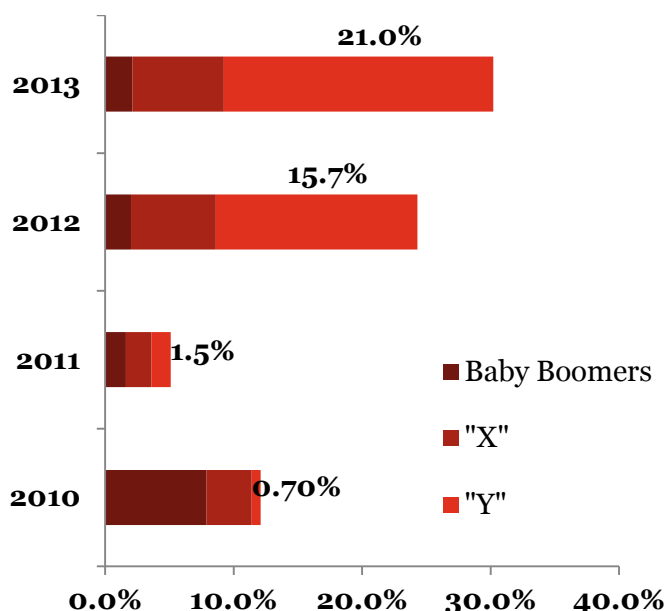
Desvinculación voluntaria: Mide el porcentaje de empleados que se hayan desvinculado de la Organización voluntariamente durante el periodo encuestado.



México se encuentra con una media de desvinculación voluntaria del 8.9%.

La media de LATAM es de 3.4% en comparación con Asia donde la desvinculación voluntaria asciende a 11.3% por delante de EEUU 6.2% y Europa 6.2%.

Porcentaje de desvinculación voluntaria en generaciones:



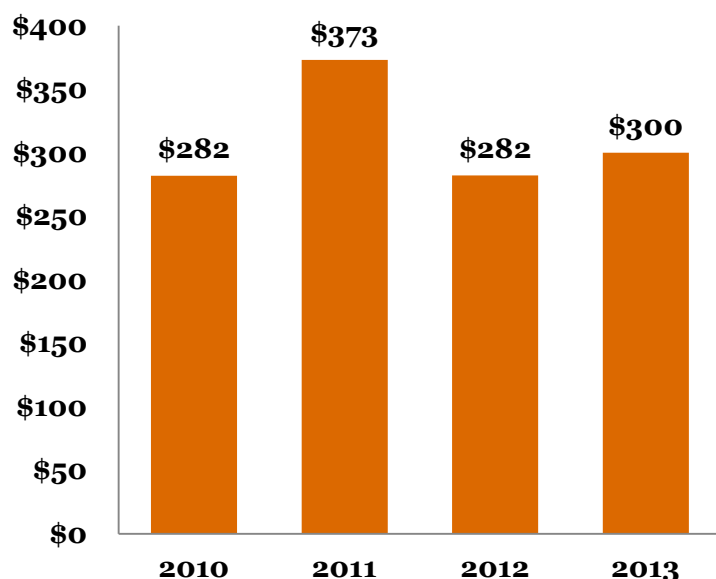
La desvinculación involuntaria más crítica es la de la **Generación Y**. Esta generación presentaba un **0.70% de desvinculación voluntaria en 2010**. En la actualidad, la desvinculación de esta generación ha ascendido al **21%**.

En **LATAM** este dato es del **5%**.

En concreto la industria más afectada es **Retail** con el **20%** junto con **Telecomunicaciones** con el **11.2%**. La industria menos afectada es la de **Servicios Financieros**.

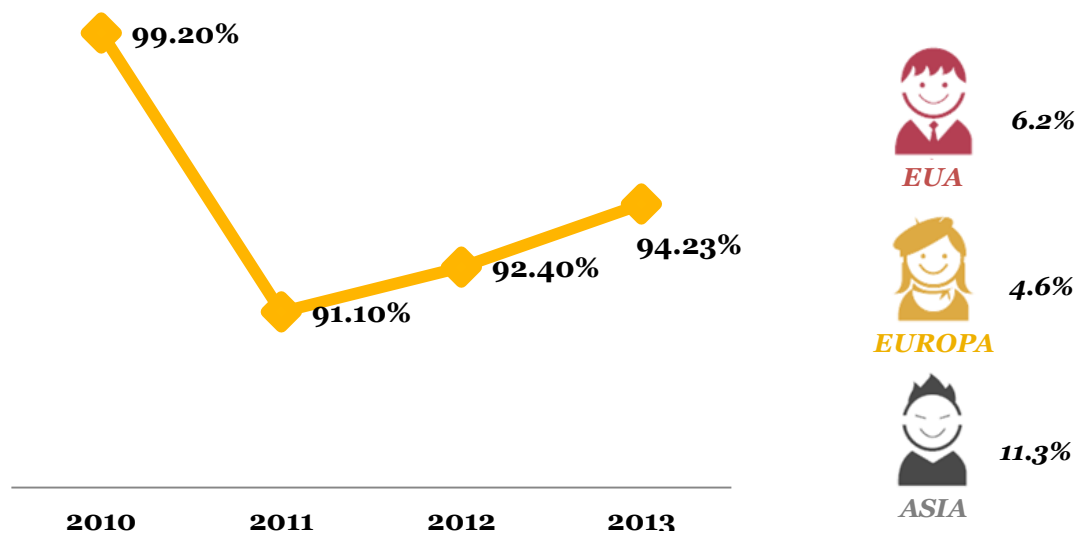
Desarrollo:

Inversión por Empleado en Capacitación y Desarrollo: Mide el monto invertido directamente en capacitación y desarrollo por cada empleado.



México se encuentra en el promedio de LATAM. En la actualidad, **México invierte \$300USD** al año y en promedio **LATAM invierte \$347USD**. Frente a **ASIA** que en la región que menos inversión tiene por empleado, **\$192USD**. **EEUU** es el que más elevado tiene este dato con **\$526 USD** al año por empleado.

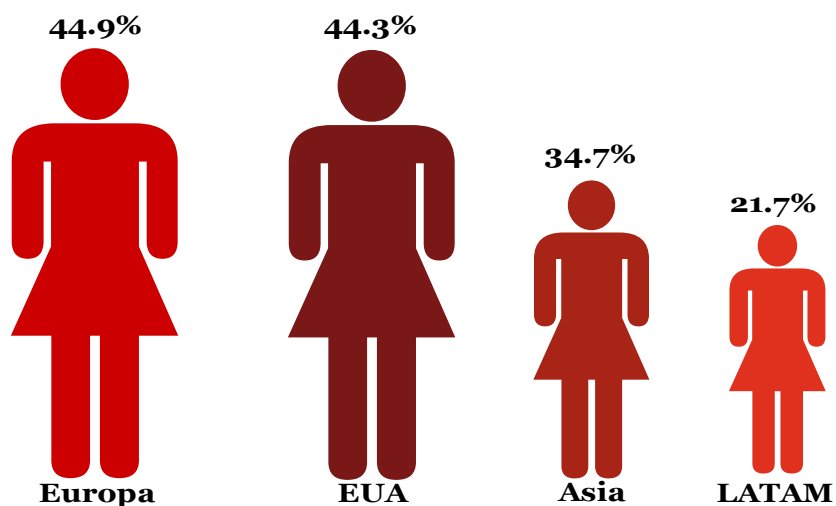
Porcentaje de Empleados que recibieron como mínimo 1 Día de Capacitación al Año: Indica el porcentaje de empleados que recibieron como mínimo un día de capacitación en las organizaciones.



En comparación con **LATAM 87.5%** México se encuentra por **arriba** del promedio, esto aunado al costo de capacitación **indica una mayor eficiencia en la asignación de los recursos.**

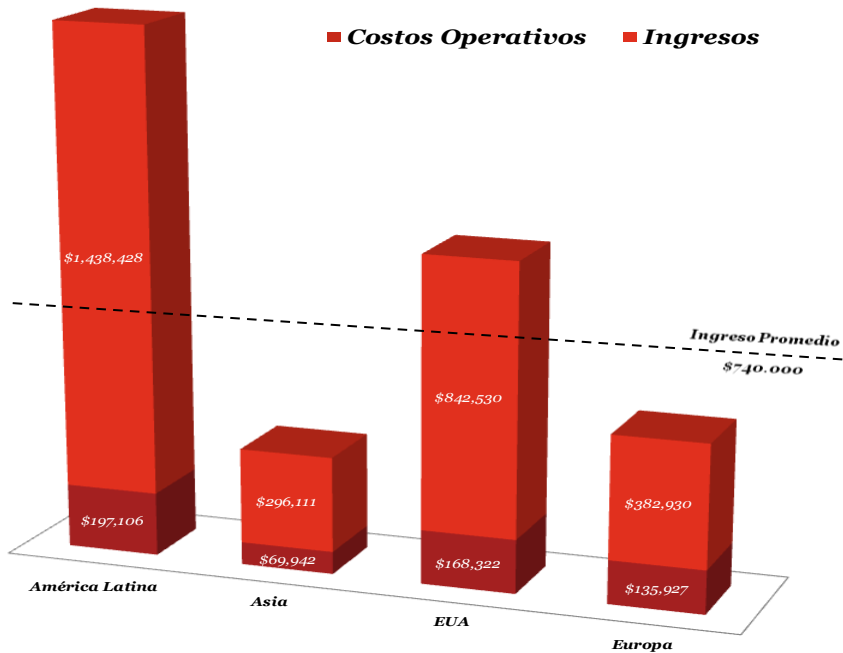
Diversidad:

Porcentaje de mujeres en el trabajo por región:



Generales:

Figura 1. Ingreso y costos operativos anuales por empleado de tiempo completo



América Latina se encuentra en la primera posición con un ingreso anual promedio por empleado de tiempo completo de **\$1,438,428 millones de dólares americanos** en comparación con Asia, Europa y EUA. Esto confirma las proyecciones de crecimiento, logrando posicionar a la región como una muy buena opción de inversión.

Por otro lado, en cuanto a los costos operativos en comparación con otras regiones, nos encontramos un **27.5% sobre la media**, lo que muestra que posiblemente en la región se está invirtiendo en el desarrollo de las organizaciones.

Figura 2. Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROI)

Se puede percibir que en la región de América Latina, se están recuperando al generar **8.43 dólares americanos** por cada dólar invertido en el área de Recursos Humanos destinados **a gestión del personal, costos por compensaciones y beneficios**.

Poniendo esto en comparación con la media a nivel global (3.83 dólares), se está recuperando la inversión en menos de la mitad del tiempo lo que demuestra la estabilidad económica de la región, y si consideramos otros factores como bajos costos en mano de obra, la región es una de las más indicadas para contar con inversión extranjera en un mediano plazo.

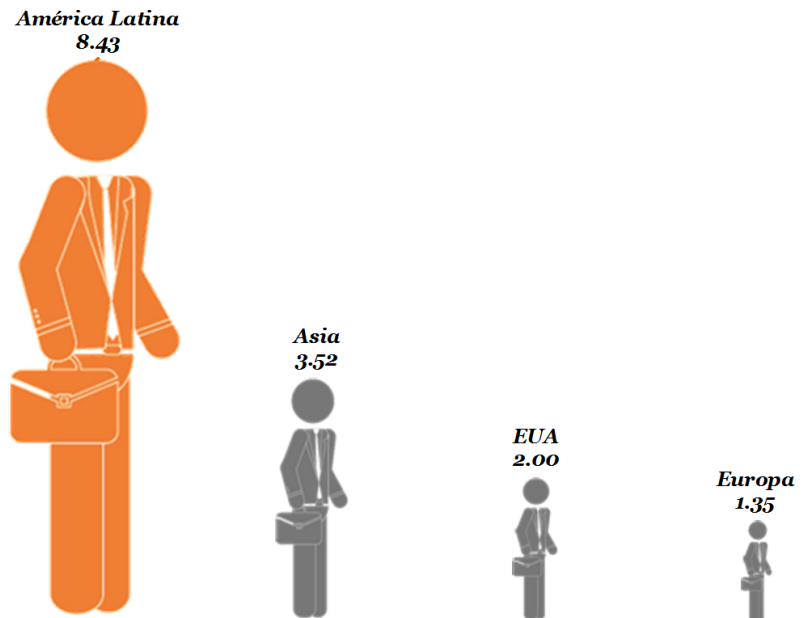
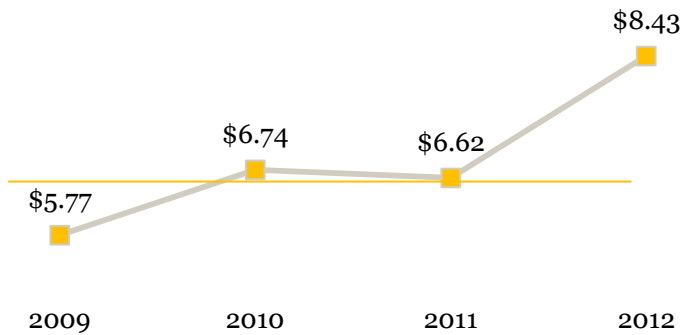


Figura 3. Retorno de la Inversión en Capital Humano



Si analizamos la situación que se ha presentado en la región de América Latina en los pasados 3 años, podemos observar un notorio incremento en el beneficio obtenido por las empresas de la región por cada dólar invertido. Esto demuestra la efectividad del área y un impacto positivo de las iniciativas de mejora que se han desarrollado en el área, lo cual contribuye al posicionamiento de Recursos Humanos como Socio Estratégico de la organización.

Conclusiones



A partir del análisis desarrollado en este reporte, podemos concluir que en América Latina se está evolucionando a un nuevo modelo de gestión del personal. Dicho modelo está propiciando que el área demuestre su efectividad y se posicione como un Socio Estratégico de la organización. Esto a través de medir la efectividad de las iniciativas que el área ha implementado, lo que se ha logrado, esto con la intención de demostrar con resultados.

Por otro lado el mayor problema que tiene la región es que no se cuenta con una adecuada estrategia de atracción de talento. Por ese motivo, el área de Capital Humano se debe posicionar como área estratégica dentro de las organizaciones y dar resultados respondiendo a las necesidades de negocio. En referencia al estudio, la profesionalización del área de Capital Humano es imprescindible para poder conseguir los objetivos de crecimiento de las empresas ya que se enfrentan a situaciones socioculturales distintas que representan desafíos a los que no se encuentran acostumbradas, es por ello que, el área de Capital Humano debe ser creativa e innovadora y diseñar nuevas estrategias, nuevas iniciativas que respondan a los retos del talento. Este tipo de herramientas nos ayudan a medir el éxito o fracaso de cada una de ellas.

Contactos

Héctor Macías

Socio de People & Change

+5255 5263-5854

hector.macias@mx.pwc.com

Amaia Ramírez

Gerente Sr. de People & Change

+5255 5263-5746

amaia.ramirez@mx.pwc.com

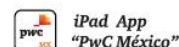
Antonio Fragoso

Consultor Sr. de People & Change

+ 52 (55) 52600 Ext. 6924

jose.fragoso@mx.pwc.com

Síguenos



Las firmas de la red de PwC ofrecen servicios de Auditoría, Consultoría e Impuestos y Servicios Legales por industria para crear más valor al cliente. Más de 163,000 personas en 151 países que trabajan en las firmas miembro de la red de PwC comparten sus ideas y experiencias para desarrollar nuevas perspectivas y soluciones prácticas. Para obtener información adicional ir a: www.pwc.com

© 2014 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. En este documento "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers México, la cual es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro constituye una entidad legal independiente.