

Global HR series [Los RH en un mundo global]

Bentley, Ross; Donaldson, Craig; Sheppard, Guy; Beagrie, Scott. "Global HR series". *Personneltoday.com*, septiembre-noviembre 2009. (Artículos consultados *online*: 05/01/2010)

Acceso a los artículos originales:

<http://www.personneltoday.com/articles/2009/09/01/51883/global-hr-series-north-america.html>

<http://www.personneltoday.com/articles/2009/09/08/52035/global-hr-asia-pacific.html>

<http://www.personneltoday.com/articles/2009/10/02/52407/global-hr-russia-and-china.html>

<http://www.personneltoday.com/articles/2009/10/09/52482/global-hr-middle-east-and-india.html>

<http://www.personneltoday.com/articles/2009/10/13/52487/global-hr-europe.html>

Índice

<i>América del Norte</i>	3
<i>Asia-Pacífico</i>	4
<i>Rusia y China</i>	7
<i>India y Oriente Medio</i>	8
<i>Europa</i>	9

América del Norte

ESTADOS UNIDOS

El campo de las relaciones transatlánticas no es muy propicio para chistes. Aún así, un director de RH de Nueva Jersey, nos ofrece uno sobre su función profesional:

"Aquí se dice: si ves que te van a despedir, pide un traslado a Europa antes de que eso ocurra".

En efecto, la protección para los empleados en los EEUU es mucho menor en comparación con países europeos, como Reino Unido. Por ejemplo, en los EEUU, los empleadores no están obligados a ofrecer contratos escritos o indemnización por despido. Sin embargo, la mayoría de empleadores en los EEUU tienen algún tipo de plan de compensación para empleados en función de su antigüedad.

Otra disparidad remarcable es que los profesionales de RH ganan mejores salarios en los EEUU por un puesto equivalente. Según, la página web *salary.com*, por ejemplo, la retribución media de un director de RH en Chicago se sitúa entre los 92.848 € y los 133.036 €.

Los EEUU tienen un poder adquisitivo mucho mayor cuando se trata de atraer talento. Europa no siempre puede competir mediante un simple aumento de sueldo ante el poder de atracción de los EEUU.

Sin embargo, la retención del talento sigue siendo un problema importante para los profesionales de EEUU. La crisis crediticia está obligando a los empresarios a centrarse en buscar personas con los conocimientos críticos necesarios para sacar a la organización de la crisis actual y proyectarla hacia el futuro. Las organizaciones de EEUU se enfrentan a una bomba de tiempo demográfica que estallará cuando los trabajadores de la generación del *baby-boom* se jubilen masivamente.

Los trabajadores británicos tienen un mejor equilibrio entre la vida profesional y laboral que sus colegas norteamericanos que sólo cuentan anualmente como base con dos semanas de vacaciones, 10 días festivos federales y un tiempo de enfermedad restringido a una semana.

El eterno debate sobre si el director de RH debe sentarse en la Sala de Juntas causa tanto furor en los EEUU como en Europa. En la mayor parte de las organizaciones de EEUU en la actualidad la función de RH ya no es vista como un lugar para "gente de administración". En muchos casos reportan directamente al Presidente o al Director General. Pero todavía son minoría los que tiene plaza en los Consejos de Administración, sobre todo en grandes empresas. Los profesionales de RH que aún no hayan entendido que hoy en

día RH deben hacerse "críticos para el negocio" en vez de ejercer una simple función auxiliar, tienen un futuro dudoso.

Principales diferencias entre la legislación laboral del Reino Unido y EEUU

- § Todos los empleados del Reino Unido tienen derecho a un contrato de trabajo por escrito. En los EEUU no existe dicha obligación.
- § Los trabajadores de EEUU son empleados "a voluntad", lo que significa que un empleador puede cesarlos cuando lo desee sin previo aviso. En el Reino Unido, una vez que un empleado supera su período de formación, el empleador sólo puede despedirlo por causa procedente.
- § A diferencia del caso norteamericano, en el Reino Unido se espera de los trabajadores que participen en cuestiones importantes a través de sus propios órganos representativos.

CANADÁ

El salario de los profesionales de RH difiere entre las nueve provincias de Canadá. El salario medio de un gerente de RH de Ontario se sitúa alrededor de los 48.503 €, mientras que los directores de RH suelen ganar unos 20.787 € más.

El 95% de las empresas de la provincia de la Columbia Británica son pequeñas o medianas, hecho que constituye todo un reto para RH. En el área de Vancouver se detecta un espíritu emprendedor efervescente, en especial en el sector tecnológico, donde el teletrabajo u otras soluciones creativas son la norma.

En palabras de un británico que se trasladó a trabajar allí en el campo de los RH: *"No se trata de trabajar menos, se trata de trabajar más inteligentemente, y aquí eso lo hacen mejor que en ninguna otra parte"*.

Asia-Pacífico

AUSTRALIA Y NUEVA ZELANDA

Lo más difícil para las organizaciones de Australia es conseguir capear la recesión sin la pérdida de talento. Es preciso mantener el temple y evitar el recorte de personal por causas transitorias y que es una tentación en la que el país ha incurrido en anteriores recesiones.

Muchos de los miembros de la profesión entre las funciones de nivel intermedio cuentan tan sólo con una experiencia que abarca los buenos tiempos más recientes y sólo conocen un único marco regulatorio en legislación laboral

El contexto de empleo relativamente constante durante los últimos nueve años es ahora mucho menos previsible. La planificación es difícil, y se pide a RH que sea capaz de apoyar a los líderes en la toma de decisiones difíciles, como la reducción de la mano de obra. La curva de aprendizaje de la profesión se ha acentuado bajo el impacto de estas circunstancias negativas.

En Australia, en términos generales, el mercado está menos regulado que en Europa. Un factor de complejidad propiamente australiano es el sistema de compensación. Existen literalmente cientos de posibles recompensas y bonus muy difíciles de conocer y abarcar en su totalidad, lo cual genera una dependencia del asesoramiento jurídico que pueda recibirse.

El administrador encerrado en su cubículo; la persona reactiva, que no participa de las decisiones de arriba, es una especie en franca decadencia. En el top de las 50 o incluso de las 100 empresas australianas más importantes, la gran mayoría de los profesionales de RH son miembros de la ejecutiva.

Los directores de RH y jefes de RH australianos son de los que reciben mayores ingresos. La mediana del paquete salarial total de los jefes y directores de la función es de 109.512 €.

En Australia, los empleados tienen derecho a una serie de vacaciones, incluida las anuales de 20 días por año, baja por enfermedad de 15 días por año, y unas vacaciones largas de 13 semanas cuando cumplen los 10 años de antigüedad. El salario mínimo federal es actualmente de unos 8 € por hora.

Las diferencias entre los RH del Reino Unido y los de Nueva Zelanda son principalmente de escala de magnitud. Mientras en el Reino Unido las empresas son más grandes y globales, Nueva Zelanda tiende a tener funciones de RH más generalistas con presupuestos más reducidos, más adecuadas al tamaño de sus empresas.

Nueva Zelanda se caracteriza por la capacidad de lograr mucho con muy poco. Esta habilidad se conoce como la mentalidad del “*alambre de 8 mm*”, en referencia a este material ubicuo en las granjas de todo el país y que sirve para todo. Sin embargo aunque sus profesionales saben cómo lograr mucho con relativamente poco, no esconden que les encantaría contar con más recursos a su disposición.

Los directores de RH en Nueva Zelanda gana entre 67.625 € y 115.702 €, mientras que los gerentes de RH ganan de 46.281 € a 75.183 €, con un promedio de 57.832 €.

En Nueva Zelanda, los empleados tienen derecho a un mínimo de vacaciones anuales de cuatro semanas después del primer año de empleo, mientras que

hay una prestación mínima por enfermedad de cinco días pagados después de los primeros seis meses de empleo continuo.

ASIA-PACÍFICO

El enfoque de la profesión de RH en Occidente hace mucho que se ha alejado de cuestiones básicas de personal y se ha centrado en temas como el desarrollo y fomento de los trabajadores, conciliación, cohesión de una fuerza de trabajo diversa, y formas creativas para retener a los empleados. Sin embargo, muchos departamentos de RH en Asia todavía luchan por salir del estereotipo de ser vistos como los departamentos de personal que hacen altas, bajas y nóminas.

Los profesionales de RH en Asia tienen muchas más horas de trabajo, pero se ven compensados con las tasas impositivas más bajas de países como Singapur y Hong Kong, y una mayor flexibilidad en términos de cómo organizar el trabajo. Trabajar en RH en Asia puede ser interesante porque el negocio allí “no cierra nunca”. Hay muchas oportunidades para crear nuevos sistemas y espacio para proponer ideas innovadoras junto a los líderes de un mercado de influencia creciente. El cambio es rápido, y esta velocidad también implica que las soluciones son rápidas. Las posibilidades de ascenso y de asumir mayores responsabilidades están abiertas.

En comparación con Europa, hay una burocracia mucho menor para un profesional de RH, lo cual facilita la gestión de la toma de decisiones y empuja a probar nuevas estrategias. Un buen profesional de RH en Asia puede tener un impacto inmediato en el negocio.

En Singapur y Hong Kong, los directores de RH ganan un máximo de 115.899 € por año. Sin embargo, los asistentes de RH pueden ganar hasta un máximo de 30.676 €.

En Singapur, los empleados tienen derecho a unas vacaciones anuales de siete días si han trabajado durante 12 meses con el mismo empleador y, posteriormente, reciben un día adicional por cada año adicional de trabajo hasta un máximo de 14 días.

En Hong Kong, los empleados tienen derecho a vacaciones anuales pagadas después de 12 meses de empleo. La duración se incrementa en función de los años de servicio. No hay salario mínimo en Hong Kong (excepto para los trabajadores domésticos extranjeros).

Rusia y China

RUSIA

Los enormes estados de Rusia y China tienen mucho en común, en especial una frontera compartida de 4.300 Km. y una alianza estratégica de larga duración recientemente renovada. En ambos países la profesión de RH está madurando rápidamente. En Rusia, RH es una disciplina más inmadura que en Europa y, sólo en los últimos 10 años, ha pasado de ser considerada una función meramente administrativa a una disciplina profesional.

En Rusia, los equipos de RH se han dedicado a transformar los obsoletos sistemas retributivos y a liberarlos de sus complicaciones y rigideces en busca de sistemas que conecten las aptitudes y el rendimiento con la retribución y permitan acompañar la evolución profesional. El rápido crecimiento de la economía en los últimos años ha centrado las energías de RH en la contratación de personal (y ahora con la crisis financiera, en la reducción). Se ha perdido énfasis en áreas de desarrollo tales como la gestión del talento. Las organizaciones de Rusia están cambiando su manera de pensar sobre las cuestiones de RH y, cada vez más, están reconociendo que una planificada estrategia a largo plazo es clave para su éxito.

Aunque depende del tamaño de la empresa (y de si la empresa es rusa o una multinacional con operaciones en Rusia), podemos afirmar que el profesional tipo de RH en Rusia es más generalista que en Europa occidental.

Los trabajadores de Rusia tienen derecho a vacaciones anuales pagadas de al menos 28 días, y también tienen derecho a baja por enfermedad que puede variar entre el 60 y el 80% del salario.

En Rusia, los directores de RH puede ganar de 3000 € a 8.880 € al mes, mientras que los jefes de RH ganan de 2000 € a 6.660 € mensuales.

CHINA

El rápido desarrollo de la República Popular de China (RPC) en los últimos 30 años ha hecho que las políticas y las leyes estén sujetas a cambios frecuentes, en contraste con el maduro marco de relaciones laborales de Europa. Los profesionales de RH en China a menudo deben informarse sobre la ley y consultar con el departamento legal y la unidad de negocio antes de resolver incluso el más trivial de los problemas.

Con anterioridad a 1978, China no reconocía la propiedad privada de las empresas y a muchos trabajadores se les garantizaba el empleo de por vida. Los empleados tenían un salario fijo bajo, pero recibían vivienda gratuita, educación, alimentación, ropa y atención médica. Era un concepto de la

seguridad laboral conocido como "el cuenco de arroz de hierro". Como China se embarca ahora en la experiencia de construir una economía de mercado en versión socialista, estas prestaciones han cambiado o han sido eliminadas. Tales cambios son difíciles de aplicar. Los profesionales de RH en China se ven obligados a pasar mucho tiempo con los empleados explicándoles minuciosamente el régimen de beneficios, las nuevas formas de compensación o las diferencias entre los distintos tipos de contrato.

Cada vez más RH se va convirtiendo en un socio estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa y, durante la recesión, la escasez de talento en China ha convertido la retención en una cuestión clave.

Los trabajadores en China empleados entre uno y diez años tienen derecho a vacaciones anuales de cinco días, mientras que los trabajadores que tienen entre 10 y 20 años de servicio tienen unas vacaciones anuales de entre 10 y 15 días. Los trabajadores pueden recibir una baja por enfermedad de seis meses, reteniendo entre el 60% y el 100% del salario.

Un director de RH en Shanghai, puede ganar entre 69.000 € y 137.652 € anualmente. Sin embargo, para los administrativos de RH en Shanghai esta remuneración baja hasta los €8.120 al año.

India y Oriente Medio

INDIA

India se ha convertido en una de las economías con el crecimiento más rápido del mundo en los últimos cuatro años. Pese a la recesión mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) predice que el crecimiento se mantendrá entre el 5% y un 7% hasta 2010.

En la India, la globalización se relaciona estrechamente con el surgimiento del país como una potencia mundial en sectores como la informática y los productos farmacéuticos. Las empresas de Nuevas Tecnologías están en la vanguardia de la transformación de RH.

La función se ha profesionalizado y el acceso a la misma depende de la obtención de un título de postgrado. En los últimos cuatro o cinco años, se pueden encontrar chicos jóvenes deseosos de entrar en el campo de los RH.

El estatus de RH es todavía inferior al de otras funciones del negocio como marketing, finanzas y ventas. La profesión aún tiene que hacer frente a una tradición de promoción basada en la antigüedad en la organización. La gestión del talento en la India es un problema terrible, ya que el enfoque de la contratación a menudo se reduce a ofrecer más y más paga. El estilo de

gestión tradicional no ha reconocido el cambio que ha tenido lugar en la economía y su impacto. La cuestión de la reputación corporativa es muy nueva en la India.

La legislación que rige las horas de trabajo se aplica con más rigor para los trabajadores industriales que para los demás. La indemnización por despido equivale a pagar 15 días por año trabajado cuando un empresario tiene más de 100 trabajadores. Los acuerdos de negociación colectiva son comunes tanto en el sector público como en el privado.

ORIENTE MEDIO

En Oriente Medio la inercia de los usos tradicionales sigue siendo generalizada. Según el Banco Mundial, Oriente Medio y el Norte de África tienen la mayor brecha de género en las tasas de empleo del mundo.

En los Estados del Golfo Pérsico se da un intento común en pos de reducir su dependencia de especialistas extranjeros y el aumento de la proporción de sus propios nacionales en la fuerza de trabajo. Muchos de los herederos de las clases ricas han estudiado en Occidente y se espera de ellos que tengan la oportunidad de practicar una gestión más moderna.

La escasez de talento como resultado de dicha nacionalización de la fuerza de trabajo puede verse agravada dependiendo del sector al que nos refiramos. Trabajar en el sector privado no tiene el mismo prestigio que hacerlo en el sector público para los oriundos del Golfo. Además, los derechos laborales de los nacionales son rigurosamente protegidos por la ley. En los Emiratos Árabes Unidos, no se puede despedir a un nacional de no mediar una falta muy grave y, aún en ese caso, habría que obtener una resolución del Ministerio de Trabajo para poder despedirlo.

Remuneración media de un manager senior en:

India	50.842 €
Qatar	148.642 €
Arabia Saudita	114.562 €
Emiratos Árabes Unidos	135.876 €
Reino Unido	90.362 €

Europa

Como es previsible las prácticas de RH están más desarrolladas en Europa Occidental que en algunos países de Europa del Este, donde la profesión todavía se está asentando. Sin embargo, cada vez más los puestos de RH en la Europa Oriental pasan de personas en funciones administrativas a personas

que cubran la necesidad de auténticos profesionales. La recesión global ha contribuido a elevar la función debido a que obliga a concentrarse en temas como el uso de opciones flexibles para retener al personal y en la preparación del terreno para una sólida recuperación en el futuro.

Directivos de RH de toda Europa se enfrentan a los mismos problemas: mejora de la retención, gestión del desempeño, desarrollo profesional y compromiso de los empleados son las prioridades de la agenda. Hace unos años, el gran problema de RH era la guerra por el talento y cómo las organizaciones pueden atraer y retener a las personas. La recesión ha desplazado el foco hacia la necesidad de encontrar las personas adecuadas. La capacidad de diferenciar entre las personas es más importante ahora que las empresas no pueden permitirse el lujo de contratar a personas que no vayan a rendir.

En Europa Oriental y Meridional, el acceso al talento está cambiando rápidamente y el reto para los RH es entender dónde están las reservas de talento y conseguir captarlo. Los territorios del Este tienen varios desafíos que les son propios, sobre todo por el legado socialista de muchos de dichos países. No en todas partes se sienten cómodos con el concepto de retribución variable y se sigue prefiriendo la seguridad.

Existen, inevitablemente, una enorme cantidad de desafíos culturales que varían de país a país, e incluso entre una compañía y otra. En cuanto a legislación laboral, debería existir un alto grado de convergencia legislativa en todos los Estados miembros de la UE. Sin embargo, aunque gran parte de la legislación tiene raíces comunes, la forma en que se aplica en cada país puede hacer que parezca muy diferente. En Reino Unido, una mujer puede librar hasta 52 semanas por maternidad, mientras que en Alemania sólo tienen derecho a 14 semanas.

Los profesionales de RH que trabajen en Europa también deben ser conscientes del énfasis en la negociación colectiva y, en países como Alemania, de la importancia del papel de los Comités de Empresa.

De acuerdo a la encuesta 2009 de *UBS Prices and Earnings*, las ciudades europeas son las que disfrutan de las menores horas anuales de trabajo del mundo. En promedio, los empleados trabajan 1.745 horas al año en Europa Occidental y 1.834 horas en Europa oriental. La comparación global indica que las personas en Lyon y París son las que pasan la menor cantidad de tiempo en el trabajo: 1.582 y 1.594 horas al año respectivamente. Las ciudades suizas y Atenas son las que más trabajan de la Europa Occidental.

FRANCIA

Los empleados tienen derecho a un mínimo legal de vacaciones de 25 días por año y 13 días festivos. La baja por maternidad remunerada al 100% es de 16 semanas, ascendiendo a 26 semanas para un tercer hijo. El salario mínimo, fijado por el gobierno, es de 8,8€ por hora. Los directores de RH pueden ganar

un máximo de 180.000 € Especialistas en compensación y beneficios, y formación y desarrollo, pueden obtener los máximos de 150.000 € y 120.000 €, respectivamente.

ALEMANIA

Los empleados tienen derecho a 24 días de vacaciones anuales y a 10 días festivos. La baja por maternidad remunerada es de 16 semanas al 100%. No hay salario mínimo, pero los trabajadores están protegidos por convenios colectivos.

REPÚBLICA CHECA

Los empleados tienen derecho a un mínimo legal de vacaciones de 20 días por año y 11 días festivos. La baja por maternidad remunerada es de 28 semanas al 69% del salario. El salario mínimo, fijado por el gobierno, previa negociación con los interlocutores sociales, es de €443 al mes.

SUECIA

Los empleados tienen derecho a un mínimo legal de vacaciones de 25 días por año y a 11 días festivos. La baja por maternidad remunerada es de 480 días al 80%, seguido por una retribución única por 90 días más. Al igual que en Noruega, Finlandia y Dinamarca no existe un salario mínimo, pero los países están muy organizados y los acuerdos se alcanzan en conjunto.

PAÍSES BAJOS

Los directores de RH puede ganar un máximo de 180.000 € por año, Los asesores de RH con experiencia de tres a cinco años pueden ganar entre 40.000 € y 55.000 €

LUXEMBURGO

El salario mínimo para los directores de RH está por encima de los 85.000 €