

# Soluciones Globales en Gestión Humana





# Soluciones Globales en Gestión Humana

En un ambiente en constante cambio donde las ventajas comparativas son cada vez menos, el capital humano y su eficiente gestión han asumido una importancia estratégica a la hora de competir. Por ello, la habilidad de su empresa por atraer, retener, desarrollar y motivar colaboradores, debe formar parte de sus fortalezas.

Creemos firmemente que, el capital humano no es su negocio central, pero es central en su negocio.

En PricewaterhouseCoopers, a través de nuestra práctica en Gestión Humana, contribuimos a que las compañías generen valor para sus clientes, accionistas, empleados y para la comunidad en que se desarrollan.

Con este fin, nuestro equipo de profesionales de PwC ha desarrollado una amplia gama de soluciones acorde con nuestro medio.

Sin importar el área de actividad o el tamaño de su compañía, encontrará una Solución Global en Gestión Humana a la medida de sus necesidades.



# Diagnóstico Organizacional y Cultural

¿Qué opciones tenemos para mejorar nuestra organización?

¿Por dónde empezamos?

Las prácticas de Gestión Humana de mi organización, ¿están satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes internos y externos?

## Diagnóstico Organizacional

Es frecuente en este campo, que se denomine “diagnóstico” a lo que no pasa de ser una mera recopilación de opiniones y actitudes de la gente. Creemos que un verdadero diagnóstico implica identificar síntomas, buscar signos, y lograr una base de hipótesis preliminar sustentada en la teoría con la que opera.

A partir de un estudio sistemático podemos analizar las distintas dimensiones que atraviesa el comportamiento organizacional, identificando los problemas y factores que más influencia presentan en la performance de la organización, arribando así a recomendaciones precisas.

## Cultura y Clima Organizacional

El diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional es una poderosa herramienta que brinda información clave cuando una compañía ha atravesado o atravesará en su futuro inmediato, un proceso de cambio: compra o fusión, reducción de personal, reconversión del negocio, o cualquier otra transformación organizacional.

Realizar un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional, permite conocer la percepción y el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la organización, insumo de importancia para estructurar un plan de acción que impulse el logro de los planes estratégicos de la entidad y el fortalecimiento de las personas.



# Estructura

¿Cómo podemos adecuar la estructura organizacional a los requerimientos actuales y futuros?

## Diseño de la Estructura Organizacional

En una organización diseñada para la eficacia, no puede haber otro motivo para la definición y revisión de la estructura que el cumplimiento de la estrategia. Esto permitirá a su organización adecuar la dotación de recursos humanos, las funciones, los cargos, los procesos y las relaciones de dependencia al Plan de Negocios.

## Análisis y Descripción de cargos

A partir del proceso de análisis y descripción de cargos, nuestros profesionales pueden asistirlo en la confección de un manual, que permitirá a su organización la administración ordenada y la toma ágil de decisiones en materia de sistemas de gestión humana.



# Sistemas de Gestión Humana

¿Cómo orientar y fortalecer el desempeño de la gente?

¿Cómo podemos organizar nuestras ideas de capacitación para que las personas reaccionen favorablemente?

¿Quiénes podrán ocupar puestos claves en un futuro?

¿Cómo implementar las prácticas de gestión humana?



## Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño

Es habitual que las empresas hayan tenido malas experiencias o encuentren dificultades para poner en práctica un sistema eficaz y funcional de Evaluación de Desempeño.

Según nuestra experiencia la Evaluación de Desempeño es, ante todo, una herramienta de desarrollo gerencial que contribuye a la calidad de trabajo, al desarrollo personal y brinda sustento a una política de incentivos equitativa.

## Planes de Capacitación

Al planificar e implementar una acción formativa eficaz, es necesario considerar cuidadosamente los siguientes factores: determinación de necesidades, fijación de objetivos, determinación de contenidos y formadores.

Nuestro equipo asiste en el diseño de Planes de Capacitación de manera de asegurar su efectividad.

Asimismo, sabemos que la evaluación de acciones formativas completa el ciclo de un Plan de Capacitación. Por tanto, podemos asesorarlo para diseñar juntos acciones de evaluación de la capacitación en cualquiera de sus niveles, así como la confección de indicadores para medir el impacto de los planes o acciones formativas en su organización.

## Planificación de Carrera

Las organizaciones deben asegurarse una adecuada cobertura de cargos, la retención de talentos y, sobre todo, asegurarse el capital de conocimiento generado.

Las personas deben tener posibilidades de continuar su carrera dentro de la organización, centrar sus esfuerzos en la experiencia y aprendizaje.

Nuestros profesionales han elaborado una estrategia de trabajo compartida para diseñar planes de desarrollo del capital humano.

## Orientación y acompañamiento para profesionalizar el rol de Gestión Humana en su organización

Hemos encontrado organizaciones de pequeño y mediano porte, que están comenzando a incursionar en el diseño y la implementación de prácticas de gestión humana, inaugurando áreas o departamentos con dichos objetivos. Es así, que muchas están conformando sus equipos ya sea seleccionando personas del mercado como también promoviendo empleados de la propia empresa para ocupar dichos roles.

Colaboramos con las organizaciones en el diseño y estructuración del área de gestión humana, pero fundamentalmente hemos ejecutado programas de entrenamiento en el puesto, mediante sesiones de coaching y acompañamiento sobre el ejercicio del rol para y en la propia organización.

El objetivo consiste en guiar y orientar a los roles designados, en el diseño e implementación de prácticas de gestión humana.

# Benchmarking en Gestión Humana

¿Cómo medir la eficiencia  
y efectividad de mi área de  
Gestión Humana?

¿Cuáles son las fortalezas  
de mi área de Gestión  
Humana y cuáles sus  
oportunidades de mejora?

¿Estamos optimizando el  
talento humano?

## PwC Saratoga

PwC Saratoga es nuestro servicio de medición y benchmarking del Capital Humano.

Con metodología aprobada y desarrollada durante más de 25 años, contamos con una base de datos de indicadores de desempeño de Capital Humano y efectividad del área de Gestión Humana que comprende más de 1.000 organizaciones de diferentes industrias de Norteamérica, Europa, Asia, Oceanía y Sudamérica.

PwC Saratoga genera valor para su organización estableciendo puntos de referencia de mercado que permiten evaluar la eficiencia y efectividad de su área de Gestión Humana, y tomar decisiones informadas respecto al Capital Humano, basadas en hechos y evidencias.



# Gestión Humana basada en Competencias

¿Qué competencias desarrollar y por dónde debemos empezar?

La competitividad de las organizaciones depende de su capacidad de diferenciación. Las competencias organizacionales aparecen como un diferencial de la empresa y su principal motor generador de ventajas competitivas sustentables.

Para responder a sus objetivos estratégicos, la organización depende de sus profesionales, que a través de sus propios talentos, constituyen el factor clave que posibilita el desarrollo de las competencias organizacionales.

La Gestión Humana basada en Competencias se presenta como una confiable estrategia de desarrollo del potencial de las personas.

En PwC diseñamos e implementamos Sistemas de Gestión Humana basados en Competencias, mediante la identificación y construcción de escalas de competencias (organizacionales, funcionales y específicas). En particular diseño e implementación de procesos de gestión del desempeño, capacitación y selección de personal.



# Búsqueda y Selección de Talentos

¿Cómo identificar los talentos adecuados a la estrategia de mi empresa?

Nuestro objetivo es identificar y seleccionar talentos, utilizando para ello distintas estrategias adaptadas a nuestro medio y a la organización. Dicho objetivo lo llevamos a cabo a través de procedimientos confiables, con profesionales especializados en el área de psicología laboral y una metodología altamente participativa con nuestros clientes:

- Evaluación de antecedentes, a través de un análisis crítico de su currículum.
- Evaluación de competencias clave de la organización y específicas para cada cargo, realizada por psicólogos altamente capacitados.
- **Análisis grafo-caracterológico**, que permite clasificar e interpretar los signos gráficos, a través de la observación y del análisis gestáltico. Con el objetivo de generar mayor valor para nuestros clientes, incorporamos esta **nueva herramienta** que nos permite un acercamiento más preciso a las competencias de los evaluados.
- Análisis de los resultados obtenidos y posterior elaboración del informe final.
- Seguimiento y apoyo continuo.



## Otros servicios:

En caso de promociones, concursos y/o nuevas incorporaciones realizamos la evaluación de postulantes presentados por nuestros clientes, en función de las competencias identificadas para cada cargo y de acuerdo a las necesidades de cada organización.

- Evaluación psicolaboral. Con este tipo de análisis se trata de conocer algunas de las fuerzas que motivan el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, considerar y analizar posibles barreras que afectan las comunicaciones interpersonales y organizacionales, así como la habilidad para comunicarse efectivamente.
- Evaluación por competencias. Procura a través de la entrevista obtener información de comportamientos concretos: qué hizo, cómo lo hizo y qué resultados ha logrado.
- Evaluación de potencial. Consiste en analizar cuáles son las competencias que poseen las personas para el desempeño de nuevas funciones, describiendo fortalezas y debilidades de los mismos, a los efectos de que la organización pueda tomar acciones para minimizar la brecha identificada.

# Programa de Desvinculación Asistida

En procesos de reestructura, ¿cómo podemos ayudar a las personas que resultan desvinculadas, en su reinserción laboral?

El objetivo fundamental del Programa es brindar apoyo técnico y psicológico necesario para enfrentar el proceso de desvinculación/ reinserción, de la mejor manera posible.

Para ello se realizan una serie de entrevistas, a las personas participantes del programa, con los siguientes objetivos:

- Analizar la situación del mercado laboral y de las posibilidades reales de reinserción.
- Conocer las características de un proceso profesional de selección de personal.
- Indagar aspectos fuertes y débiles de su formación y experiencia laboral, así como intereses y motivaciones laborales.
- Preparar el currículum.
- Participar en la simulación de entrevistas de selección.
- Presentar a los interesados en búsquedas solicitadas por empresas y/o consultores de nuestro medio.
- Acompañar en el proceso de reaseguramiento personal.



# Gestión de Compensaciones

¿Las remuneraciones de mi empresa son equitativas?

¿Las remuneraciones de mi empresa son competitivas?

¿Cuánto pagan mis competidores?



## Valoración y Categorización de cargos

Nuestra metodología para una adecuada Valoración y Categorización de cargos posibilita el diseño de una escala salarial equitativa y competitiva con el mercado.

## Diseño de Sistemas de Remuneración Variable

La implantación de un Sistema de Remuneración Variable para el personal de su empresa -establecido en función del logro de objetivos definidos estratégicamente- permitirá a su organización un manejo ágil y organizado de la estructura salarial, midiendo los resultados tanto a nivel empresarial y sectorial, como individual, aumentando así la probabilidad del logro de rendimientos superiores.

## Encuesta de Remuneraciones y Beneficios Adicionales PricewaterhouseCoopers | ADPUGH

Desde hace más de 35 años nuestra firma elabora anualmente la Encuesta de Remuneraciones y Beneficios Adicionales, contando para ello con la colaboración de la Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana (ADPUGH).

Única en su permanencia continua en el mercado, la Encuesta pone a su disposición información estadística referida a remuneraciones y beneficios para más de 130 cargos habituales en nuestro medio, obtenida de una importante muestra de empresas nacionales y multinacionales de primer nivel.

Los resultados de la investigación y la información de análisis se reúnen en diferentes informes, de acuerdo con los distintos requerimientos del mercado.

## Encuestas de Remuneraciones y Beneficios Adicionales realizadas a medida

Ofrecemos la posibilidad de desarrollar estudios de remuneraciones y beneficios de acuerdo a las necesidades concretas de las organizaciones, definiendo en función de dichas necesidades el alcance específico del proyecto (muestra y cargos a relevar, formato del reporte, entre otros).



Generamos un compromiso  
consistente y legítimo con  
nuestros clientes.





## Soluciones Globales en Gestión Humana

### **Javier Becchio**

javier.becchio@uy.pwc.com

### **Geraldine Delfino**

geraldine.delfino@uy.pwc.com

### **Rossana Grosso**

rossana.grosso@uy.pwc.com

### **Montevideo**

Cerrito 461 - Piso 1

Teléfono (598 2) 916 0463

Fax (598 2) 916 0605

e-mail: pwcuy@uy.pwc.com

Montevideo, Uruguay

### **Zonamerica**

Ruta 8 Km. 17.500

Edificio M1 - Oficina H/I

Teléfono (598 2) 518 2828

Fax (598 2) 518 2829

Montevideo, Uruguay

### **Punta del Este**

Av. Córdoba y Tailandia

Teléfono (598 42) 24 88 04

Fax (598 42) 24 88 04 Int. 3008

Maldonado, Uruguay

[www.pwc.com/uy](http://www.pwc.com/uy)

[www.pwc.com/uy/rrhh](http://www.pwc.com/uy/rrhh)

[www.pwc.com/uy/remuneraciones](http://www.pwc.com/uy/remuneraciones)