Pymes: Equipadas para competir

2.100

Pymes encuestadas

46%

Están reclutando activamente para apoyra la estrategia de crecimiento

39%

Les resulta cada vez más difícil reclutar trabajadores calificados para satisfacer las demandas del negocio

Sponsored by

SAP

OXFORD ECONOMICS

Documento traducido por SAP.

El factor humano

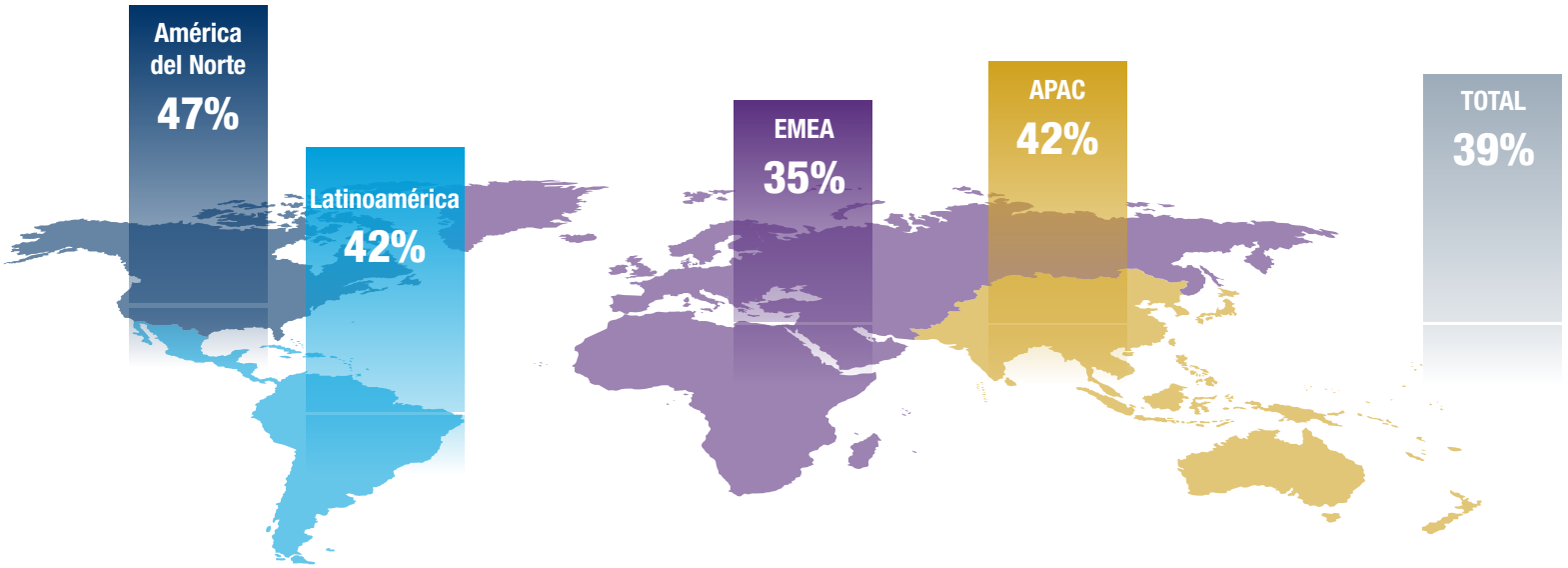
En una economía global que depende de la tecnología, los factores humanos siguen siendo fundamentales para el éxito de las Pymes. El acceso al talento y una reserva asequible de trabajadores calificados son prerrequisitos para el crecimiento, como también lo es una buena cultura corporativa que se centre en la innovación, que prepare a los empleados para que dominen las más recientes herramientas digitales y que fomente la confianza en la capacidad de la gerencia de dirigir el cambio.

Nuestro estudio de 2.100 ejecutivos de pequeñas y medianas empresas de 21 países muestra que las Pymes les prestan especial atención a estos temas. Casi la mitad (46%) de los encuestados están reclutando activamente nuevos empleados para apoyar el crecimiento, una estrategia complicada por el hecho de que el 39% sostienen que les resulta cada vez más difícil reclutar nuevos empleados que tengan las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de su negocio (la falta de habilidades es especialmente marcada en América del Norte).

Más de un tercio (34%) nombran a la creación de una cultura de innovación como una prioridad estratégica de los esfuerzos de transformación. Establecer que la cultura requiere más que solamente adquirir nueva tecnología: aunque las Pymes tienden tres veces más a no tardar en adoptar tecnología que a ser reticentes (35% contra 13%), lograr que los empleados usen herramientas tales como medios sociales y tecnologías móviles puede resultar difícil.

Las Pymes se enfrentan a la falta de habilidades

Empresas a las que les resulta cada vez más difícil reclutar personal con las habilidades necesarias para su negocio



Como manifiestan los investigadores Krishna Kishore, Mousumi Majumdar y Vasanth Kiran en su documento "Estrategias innovadoras de RRHH para Pymes", publicado por la *Journal of Business and Management* de la International Organization of Scientific Research, "Resulta importante entender cómo manejar los recursos humanos a fin de maximizar la productividad y mejorar la creatividad, así como también controlar los costos".

Las Pymes están respondiendo a estos desafíos con creatividad y propósito. Con una demanda de trabajadores calificados que supera la oferta, solo el 20% de los encuestados dicen que adquirir habilidades digitales a través de la contratación, capacitación o adquisición es una prioridad de transformación, lo que sugiere que la colaboración con terceros es una tendencia en crecimiento. Al mismo tiempo, casi dos tercios (64%) creen que la gerencia senior está equipada para impulsar la transformación, y la mayoría creen que tienen la habilidad tecnológica para superar a sus rivales.

La búsqueda de habilidades

A Zanzini Móveis, una empresa que se dedica a la fabricación de muebles y que tiene un ingreso anual de $41 millones, a veces le resulta difícil encontrar empleados que ayuden a impulsar sus estrategias de crecimiento. "No ha sido fácil para nuestra empresa contratar empleados con habilidades digitales", dice Paulo Grael, Coordinador de Sistemas de Gestión de la empresa. "Con frecuencia, nos damos cuenta de que tenemos que capacitar a los trabajadores actuales para que asuman funciones más avanzadas". Zanzini también recurre a consultoras y empresas de terceros para cubrir esos vacíos en su fuerza laboral interna.

Zanzini está lejos de ser la única en la búsqueda de talento adecuado. Muchas Pymes tienen problemas para encontrar habilidades relacionadas con la computación en la nube (34%) y los análisis de datos (32%), y las empresas más grandes (aquellas que tienen ingresos que van de los $500 millones a los $750 millones) tienden más a preocuparse por la falta de habilidades analíticas. Al igual que Zanzini, muchas Pymes están aprovechando los recursos de terceros como una forma de incorporar las habilidades digitales que necesitan para apoyar el crecimiento. Las dos terceras partes de las Pymes más grandes están formando asociaciones con distintos tipos de proveedores como estrategia para expandir su presencia mundial; las empresas de América del Norte tienden más a perseguir esta estrategia.

Las habilidades técnicas no son el único desafío relacionado con los empleados que las Pymes deben enfrentar. Los costos laborales en aumento se mencionan como una preocupación principal, especialmente en la región de Asia Pacífico. Y capacitarse se ha vuelto un tema central para muchas empresas. Para VSI Nearshore, una empresa de servicios profesionales de Barranquilla, Colombia, preparar a los trabajadores es parte de la estrategia general. "Planificamos un suministro de talento a largo plazo", dice Esteban Reyes, Director General. La empresa, que se especializa en la tercerización de procesos de negocio y servicios de TI para bancos, mantiene una organización interna de capacitación y trabaja con el gobierno colombiano en el desarrollo de talento.

Zensar invierte en capital humano

Los factores humanos son fundamentales para Zensar Technologies, una empresa de servicios profesionales de Pune, India, que vale $310 millones. Como proveedor de servicios de tercerización de procesos de negocio y servicios de TI en Asia, Europa y EE.UU, Zensar está en el "negocio de las personas" y sus selectores de personal están permanentemente en la búsqueda de talento en India y en el extranjero. Una vez contratados, los empleados deben ser capacitados y se los debe mantener comprometidos, dice Ganseh Natarajan, Director General, y la empresa necesita obtener el valor total a medida que aumentan los salarios. En India, "el costo de la mano de obra está creciendo a una tasa de 7% a 8% por año", dice el Sr. Ganesh, "por lo tanto, mejorar la productividad se vuelve muy importante". El objetivo es lograr que los futuros ingresos dependan menos de personal adicional gracias a la creación de nuevos productos y propiedad interlectual, pero los costos de los empleados continuarán siendo una consideración importante.

Reclutar talento calificado requiere una inversión importante. "Encontrar el personal adecuado es un gran tarea", dice el Sr. Ganesh. A una tasa de contratación del 10% del total de entrevistados, Zensar debe filtrar casi 8.000 personas por año. Y aquellos que tiene potencial pueden requerir educación adicional para dominar las habilidades necesarias para el trabajo. Los esfuerzos de capacitación en los diversos países, desde África hasta Europa y EE.UU., son una parte importante de la estrategia de Zensar. "Estamos invirtiendo mucho tiempo y mucho esfuerzo y dinero en crear talento local".

Zensar trabaja arduamente para mantener comprometidos a sus asociados a fin de evitar la pesada rotación de personal que afecta a muchos de sus competidores. "La capacidad de entrenarlos con rapidez e implementarlos en proyectos genera ingresos para la empresa y, a la vez, es motivante", dice el sr. Ganesh. "Formamos parte de un sector en el que los niveles de deserción pueden ir de 17%-19% a 50%, pero nuestra empresa ha sido capaz de mantener este nivel por debajo del 10%. Motivar al personal se vuelve un aspecto fundamental en la gestión de los recursos humanos".

La nueva cultura de las Pymes

Tecnologías como el software de gestión empresarial y las herramientas de análisis, que una vez fueron dominio de las grandes empresas, se han vuelto cada vez más accesibles para las Pymes. Al mismo tiempo, las herramientas más nuevas como los medios sociales, la tecnología móvil y la computación en la nube se han vuelto esenciales casi de un día para otro. Junto con las oportunidades que estas tecnologías ponen al alcance se presentan algunos desafíos culturales significativos.

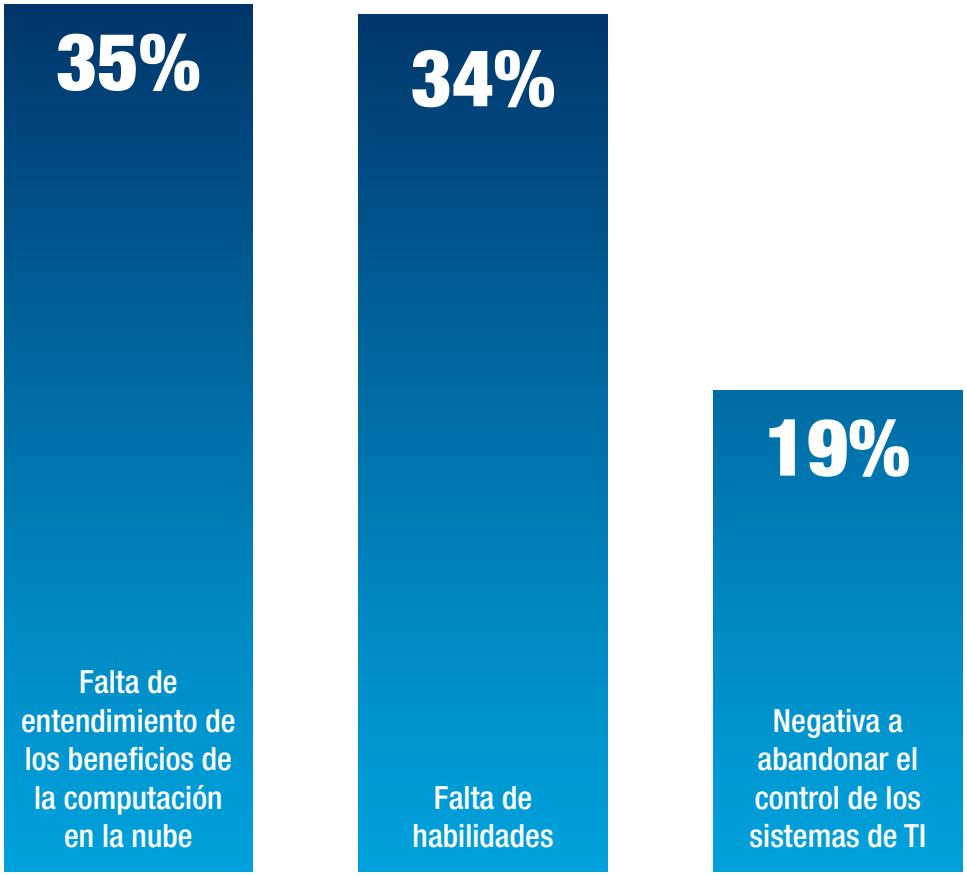
Por ejemplo, más de un tercio de los encuestados (35%) dicen que la adopción de computación en la nube — una innovación que les permite a las Pymes adoptar un software empresarial sin incurrir en grandes gastos y liberar recursos para la innovación — se ve dificultada por la falta de entendimiento por parte de la organización de los beneficios de la tecnología. Otra quinta parte (19%) de los encuestados mencionan la negativa de los empleados a ceder el control de los sistemas de TI. En ambos caso, las empresas latinoamericanas son más propensas a encontrarse con dichos obstáculos.

Alentar la adopción de los medios sociales por parte de los empleados también ha demostrado ser muy difícil, y definir estrategias sociales viables es un trabajo demandante. Además, dichas estrategias pueden ser excesivamente limitadas: casi un tercio (31%) de las Pymes creen que un mejor servicio al cliente es el beneficio más grande de los medios sociales, mientras que solo el 12% mencionan la innovación optimizada, una brecha que muestra una oportunidad perdida para la mejora de la colaboración y comunicación internas. Se prevé que el uso de medios sociales por parte de las Pymes crecerá un 22% en los próximos tres años, y más de la mitad (51%) de todas las Pymes y casi dos tercios (66%) de aquellas en Asia Pacífico habrán implementado tecnologías sociales para ese entonces.

Sorprendentemente, debido a la profunda y amplia penetración de las tecnologías móviles en la vida diaria, estas herramientas también presentan problemas culturales. A pesar de que el 48% de las Pymes preven que la movilidad les ofrecerá fuertes ventajas competitivas y el 42% esperan obtener ganancias, casi una tercera parte de las Pymes mencionan los desafíos de lograr que los empleados usen soluciones móviles, con más empresas en Asia Pacífico (39%) con esta dificultad que en cualquier otra región.

Los factores humanos impiden la adopción de la computación en la nube

Desafíos clave que enfrentan las empresas al adoptar computación en la nube



64%

Dicen que la gerencia está equipada para impulsar la transformación

59%

Dicen que su empresa es más innovadora que los rivales

56%

Dicen que son más ágiles que los competidores

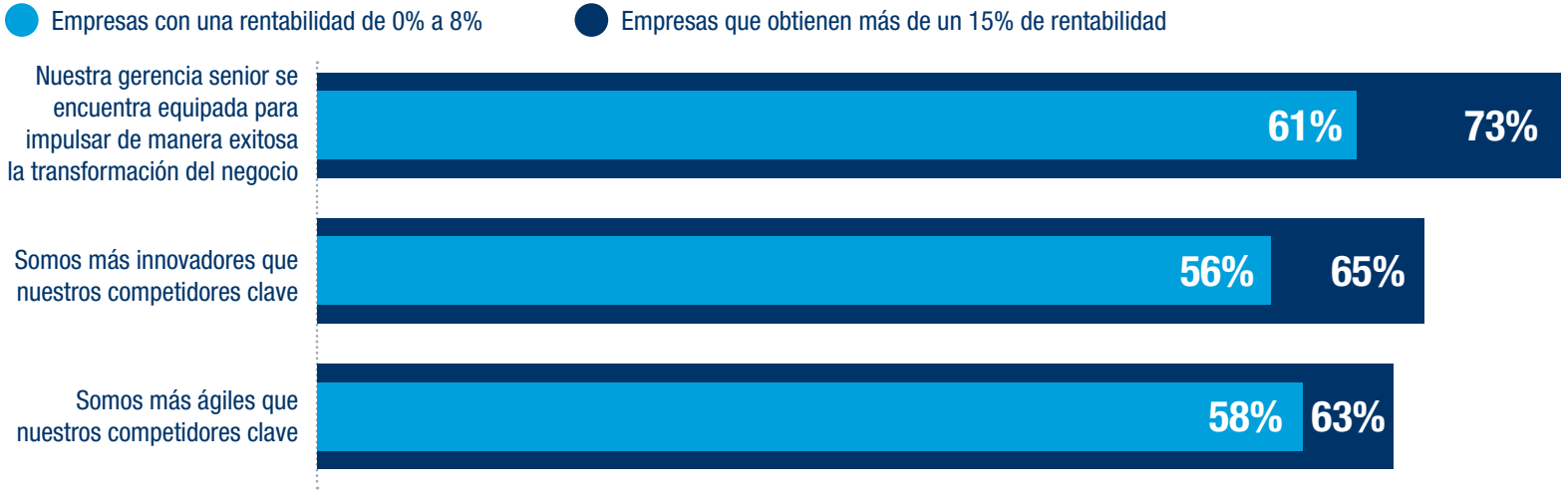
Liderazgo y cultura de las Pymes

Las empresas exitosas se construyen sobre un fuerte liderazgo y cultura, y las Pymes están convencidas de que sus líderes están guiándolas en la dirección correcta. Además de su confianza general en la capacidad de la gerencia senior de impulsar la transformación, la mayoría de las Pymes creen que sus empresas son más innovadoras (59%) y más ágiles (56%) que sus competidores clave. Esta autoconfianza es especialmente elevada entre las Pymes más rentables, y en América Latina, donde es más probable que los encuestados se consideren ágiles (74%) e innovadores (70%).

La cultura de las Pymes es positiva con respecto a la tecnología

La cultura de las Pymes es positiva con respecto a la tecnología. Menos de un tercio (33%) creen que las funcionalidades tecnológicas de sus empresas están más regazadas que las de sus competidores más grandes, y solamente el 29% dicen que les resulta muy difícil entender de qué manera la tecnología puede ofrecer beneficios mensurables. Aun las Pymes más pequeñas — a las que más probablemente les falte conocimiento sobre tecnologías empresariales — comparten esa creencia, y solo el 32% de las empresas que ganan menos de $100 millones dicen que deben hacer un gran esfuerzo para entender la capacidad de sus tecnologías de generar un impacto mensurable.

Sin embargo, los líderes de las Pymes todavía pueden encontrar algunos puntos para mejorar. Más de una cuarta parte de los encuestados (26%) dicen que la aprobación del nivel senior es un obstáculo a la hora de adoptar un software de gestión empresarial, que también resulta ser la categoría de tecnología en que las Pymes más probablemente inviertan en los próximos tres años.



Conclusión

La tecnología ha cambiado muchas cosas para las Pymes, incluida la forma en que abordan factores humanos como las necesidades personales, la enfoque en la gerencia y la cultura corporativa. Ya sea al desarrollar una cultura de innovación, encontrar maneras creativas de obtener habilidades relevantes o medir la efectividad de los ejecutivos, las Pymes han colocado la tecnología de lleno en el centro de sus actividades relacionadas con las personas. La realidad que enfrentan las Pymes es que el grado en el cual pueden gestionar sus factores humanos de manera efectiva y entrelazar la tecnología con sus culturas tardará mucho tiempo en determinar cuán exitosas pueden ser sus empresas — y con cuánta eficacia se desempeñará una economía mundial que depende de las Pymes para crecer. “Nuestra cultura de negocio cumple un papel importante en el éxito de la empresa”, dice el Sr. Grael de Zanzini. “Lo que nos distingue de otras empresas es nuestra gente”.

Sobre la investigación

La mentalidad global de las Pymes es uno de los cuatro documentos que componen la encuesta realizada en abril de 2013 a ejecutivos senior de 2.100 Pymes. Se encuestaron empresas de 21 países. Entre los sectores encuestados se incluyen la fabricación discreta, los servicios profesionales, los productos de consumo, el sector minorista y el sector mayorista. Los ingresos de las empresas encuestadas varían entre los $20 y los $750 millones de dólares estadounidenses. Además de la encuesta, se entrevistaron 12 ejecutivos de Pymes de todo el mundo.

Los cuentos opuestos de los sectores de fabricación y minorista

Las Pymes que se dedican a la fabricación se enfrentan a las más grandes dificultades en cuanto al personal entre los sectores que participaron en la encuesta; mientras que los minoristas están pagando el precio de ser rezagados de la tecnología en relación con otros sectores verticales.

Un cuento de dos sectores

Las empresas que se dedican a la fabricación tienen más tendencia (42%) a no tardar en adoptar tecnología y a encontrarse contratando activamente para apoyar el crecimiento (55%). Es más probable que tengan dificultades a la hora de reclutar personal con las habilidades necesarias (47%), lo que aparentemente ha generado que se asocien con distintos tipos de proveedores del exterior (61%), y que colaboren en línea con otras empresas (59%) más que cualquier otra Pyme de otro sector.

Lo contrario sucede con los minoristas, que tienden menos (26%) a no tardar en adoptar tecnología que sus pares de otros sectores. Ese perfil conservador tiene un costo: los minoristas tienen más tendencia que las Pymes de otros sectores a lidiar con la falta de habilidades necesarias para adoptar las tecnologías de computación en la nube (39%), con el desarrollo de habilidades de análisis de datos (36%) y con alentar a los empleados a usar medios sociales (49%). La falta de tecnologías de avanzada también les ha generado a los minoristas más dificultades para cambiar sus culturas internas, por lo que el 19% mencionan esto como un desafío.