



XVIII Foro
Mundial
de la Calidad y de la
Gestión para la Mejora
INLAC 2014
27 al 30 de Mayo • Cancún, México

**Normas
internacionales para
Recursos Humanos,
redefiniendo el lugar
de trabajo**



**JD-MBA Lee Webster
EE. UU.**



Propósito

- Informarte acerca de los orígenes y propósitos del ISO Comités Técnicos 260
- Revelar el progreso hasta la fecha y las metas a futuro del Comité Técnico.
- Discutir cómo TÚ te puedes beneficiar directamente por las normas desarrolladas por este Comité Técnico.

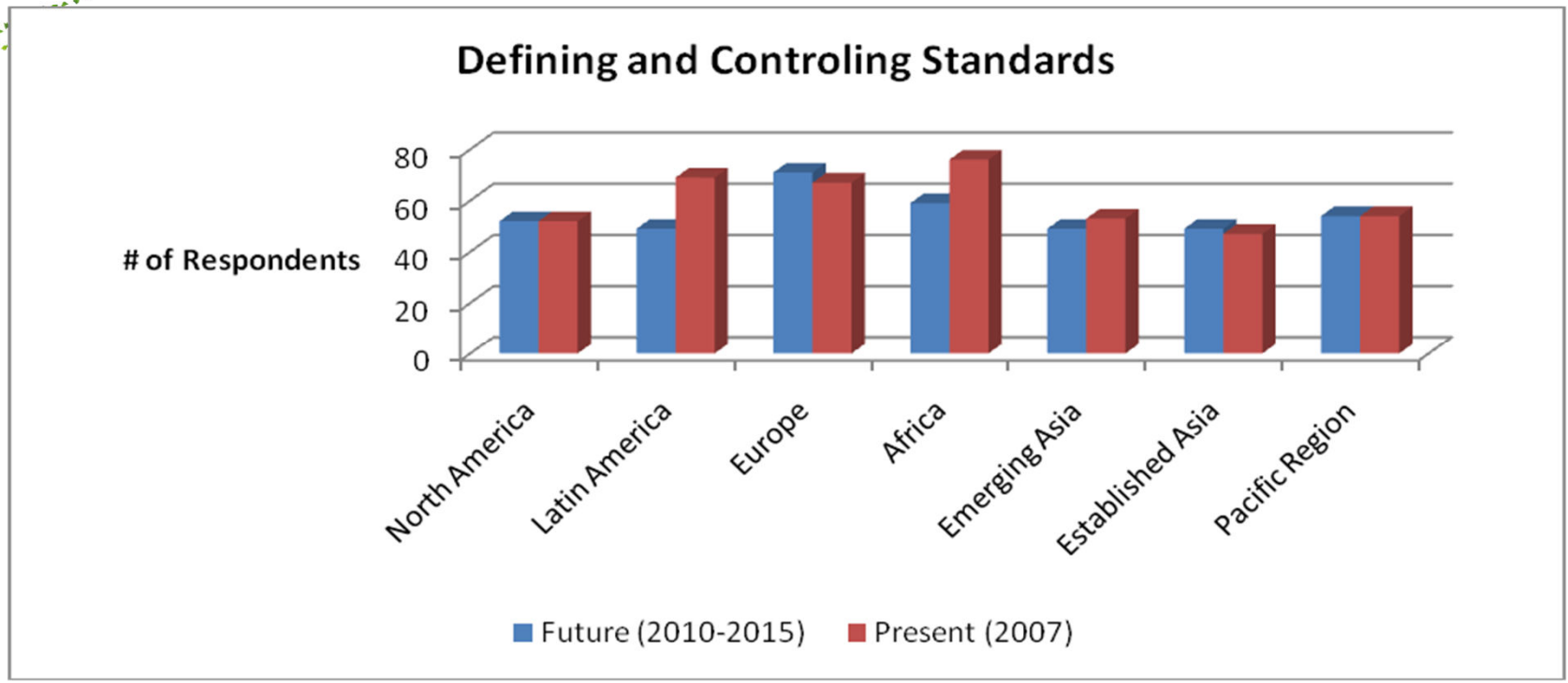


¿Te suenan familiares algunas de estas?

- ¡Recursos humanos no entiende de negocios!
- ¡RH no es lo suficientemente estratégico!
- ¡RH no entiende ni tiene analítica!
- ¡RH siempre esta “reinventando la rueda”!
- ¡RH no es un área de trabajo rigurosa o disciplinada!
- ¡Cualquiera puede ser de RH!
- ¡RH no puede comunicar su valor a la organización!
- ¡RH es solo un centro de costos, no un creador de valores/bienes!
- ¡RH no es una profesión!



El interés global en normas de RH es alto

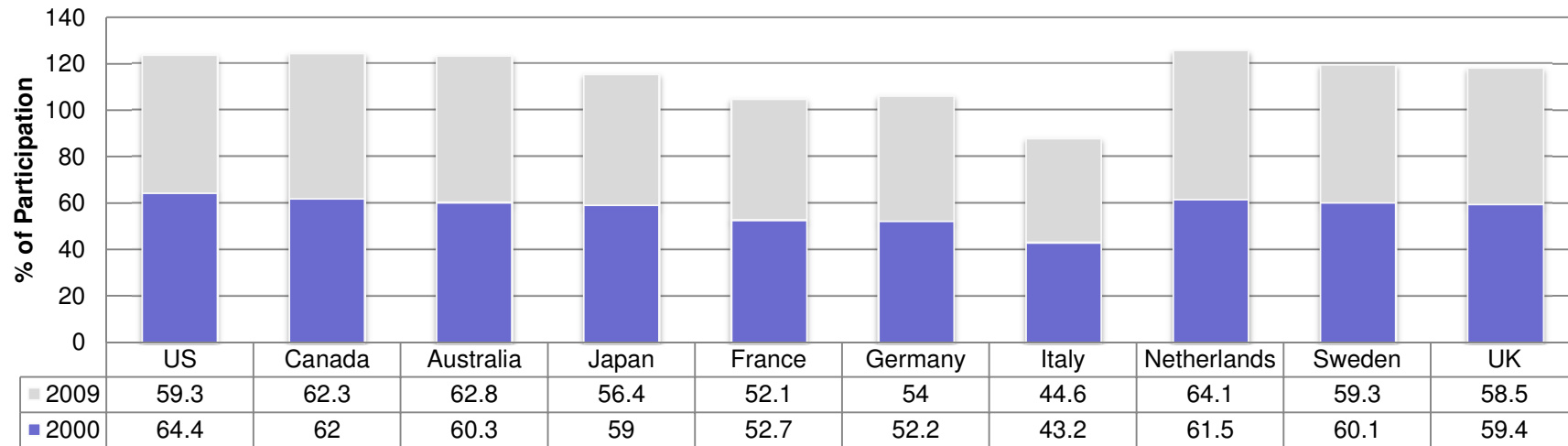


- De acuerdo a un sondeo de 2008 de 4,700 ejecutivos conducido por el Boston Consulting Group (“BCG”) y la World Federation of Personnel Management Associations (“WFPMA”), las organizaciones globales necesitan dominar sus procesos de RH a la par de cumplir con compromisos de reclutamiento y dotación de personal para afrontar retos futuros. Boston Consulting Group and the World Federation of Personnel Management Associations. Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015. Boston: BCG and WFPMA, 2008



El talento global futuro provendrá de economías emergentes

Tasa de participación de la fuerza laboral (2000 vs 2009)



- En aquellos países en donde la participación de empleo por parte de la mano de obra adulta ha caído (EE. UU. Y Japón) los gerentes organizacionales necesitarán procesos más eficientes para transferir talento calificado desde naciones con un alto porcentaje de adultos con potenciales para desarrollar un empleo (Australia y Holanda).
- El acceso global al talento es de igual forma dependiente del desarrollo educacional de esta mano de obra también.



Metas iniciales desde la perspectiva de EU

- EU decidió inicialmente perseguir el desarrollo de normas porque:
 - Refuerza nuestra meta estratégica de Avanzar la Profesión
 - Retroalimentación anecdótica de los practicantes de RH indicó una necesidad de mayor estructura en la manera en la que RH es ejecutada y consistencia a lo largo de las organizaciones.
 - Vimos otras organizaciones, como la British Investors In People, persiguiendo el desarrollo de normas en el Reino Unido.



INVESTORS IN PEOPLE



Interés Global

- Incrementar y mejorar la capacidad
- Asistir en la toma de decisiones ejecutiva
- Incrementar y habilitar la medida del recurso humano
- Ayudar a la profesión a pasar de cumplimiento a socio estratégico en organización
- Ofrecer legitimidad a la profesión
- Mejores prácticas para compartir a través de fronteras



Interés Global

- Ayudar al trabajo y a la organización
- Traer una racionalidad más científica
- Entender la mesa ejecutiva
- Creación de valor a nivel global en compañías
- Ayudar a los ejecutivos a entender el impacto humano en la organización
- Pasar de “bomberos” a “arquitectos”



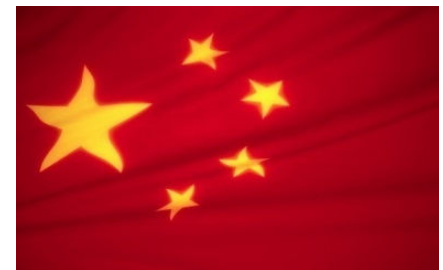
La perspectiva China de las normas

Sanliu de qiye zuo chanpin; erliu de qiye zuo jishu; yiliu de qiye zuo biao zhun.

“Las compañías de tercera clase hacen productos;

Las de segunda clase desarrollan tecnología;

Las de primera clase establecen los estándares.”



A contemporary Chinese saying quoted in the publication
*China's Post-WTO Technology Policy: Standards, Software
And the Changing Nature of Techno-Nationalism*

“Las patentes, los recursos humanos y la estandarización son la herramienta estratégica para el desarrollo nacional en China.”



Pero, ¿cómo?

- Apuntando las prácticas de RH menos efectivas.
- Estando de acuerdo a lo largo de la profesión, de que lo que ha sido escrito es por lo menos mínimamente efectivo.
- Siguiendo y mejorando voluntariamente estas prácticas con el tiempo.
- Usando un proceso creíble, repetible y durabl.
- Esencialmente, ¡haciendo lo que doctores, abogados, contadores, profesores, plomeros, dentistas y otros profesionales han estado haciendo por miles de años!

¡Pero no queremos esperar siglos a que esto pase!



¿Qué diferencia a estas normas
globales de RH?

Confiables

Esenciales

Únicas

Irreducibles

Exclusivas



Evocando la ciencia y arte de RH

El **objetivo** de las SHRM (Normas de gestión de los recursos humanos) es el desarrollo de normas de RH para:

- 1) Establecer la **ciencia** o **tecnología** de RH
- 2) Entrenar practicantes en el **arte** de la aplicación de normas



Progreso en Normas Internacionales

Global Standards Background

- En Septiembre 2010, una propuesta fue emitida a la ANSI (Instituto de códigos Americano) para crear este Comité Técnico (TC) en la International Organization of Standardization (ISO). La propuesta fue aprobada y en Octubre 2010, y en representación de los Estados Unidos, el ANSI emitió esta propuesta a la ISO para votación de miembros y ratificación.
- La afiliación de la ISO aprobó esta propuesta en Enero 2011 y la ISO ratificó este voto en Febrero 2011. El ANSI dirigirá la secretaría para este TC 260 indefinidamente.
- La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos sirve actualmente como administradora para el US Technical Advisory Group (US TAG) para este TC.
- La primera sesión plenaria del Comité Técnico ISO 260 para la gestión de Recursos Humanos fue llevado a cabo en Estados Unidos (2011), la segunda en Australia (2012), la tercera en Holanda (2013) y se está planeando que la siguiente tenga lugar en Santiago, Chile.



Relaciones de enlace en la Organización

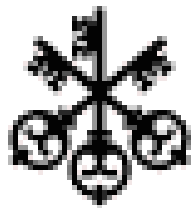
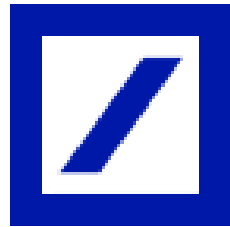
TC176 Gestión de Calidad

International Labor Organization (ILO)

World Federation of Personnel
Management Associations (WFPMA)



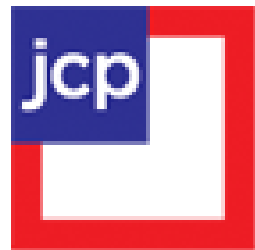
Los compromisos están siendo hechos



UBS



UBS



- Estas compañías han hecho compromisos reales para modificar sus procesos de negocios en función de adaptarse y desplegar estas normas o recomendar su amplia adopción

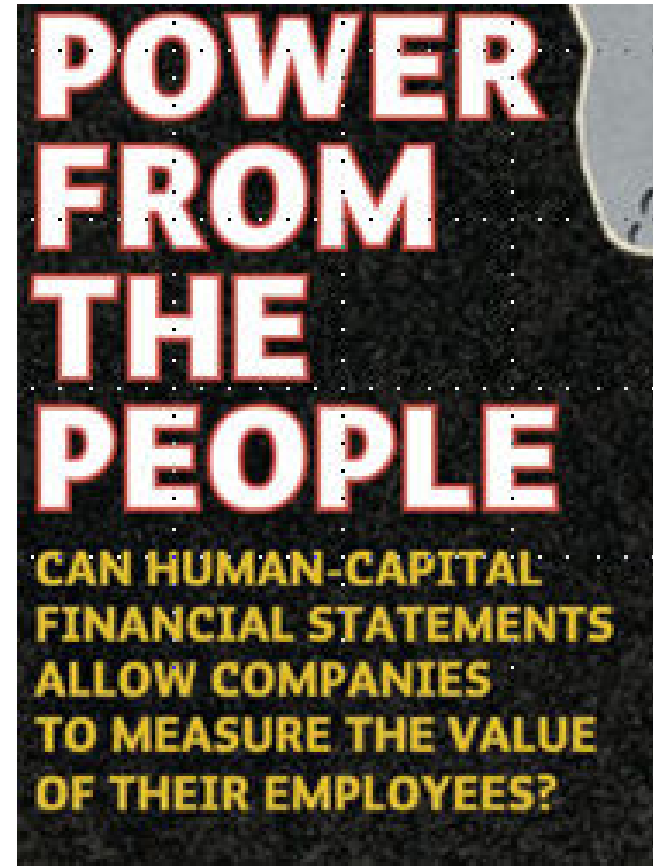


ISO TC 260 Sesión Plenaria Noviembre 2011



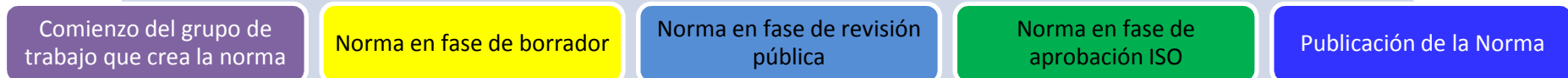
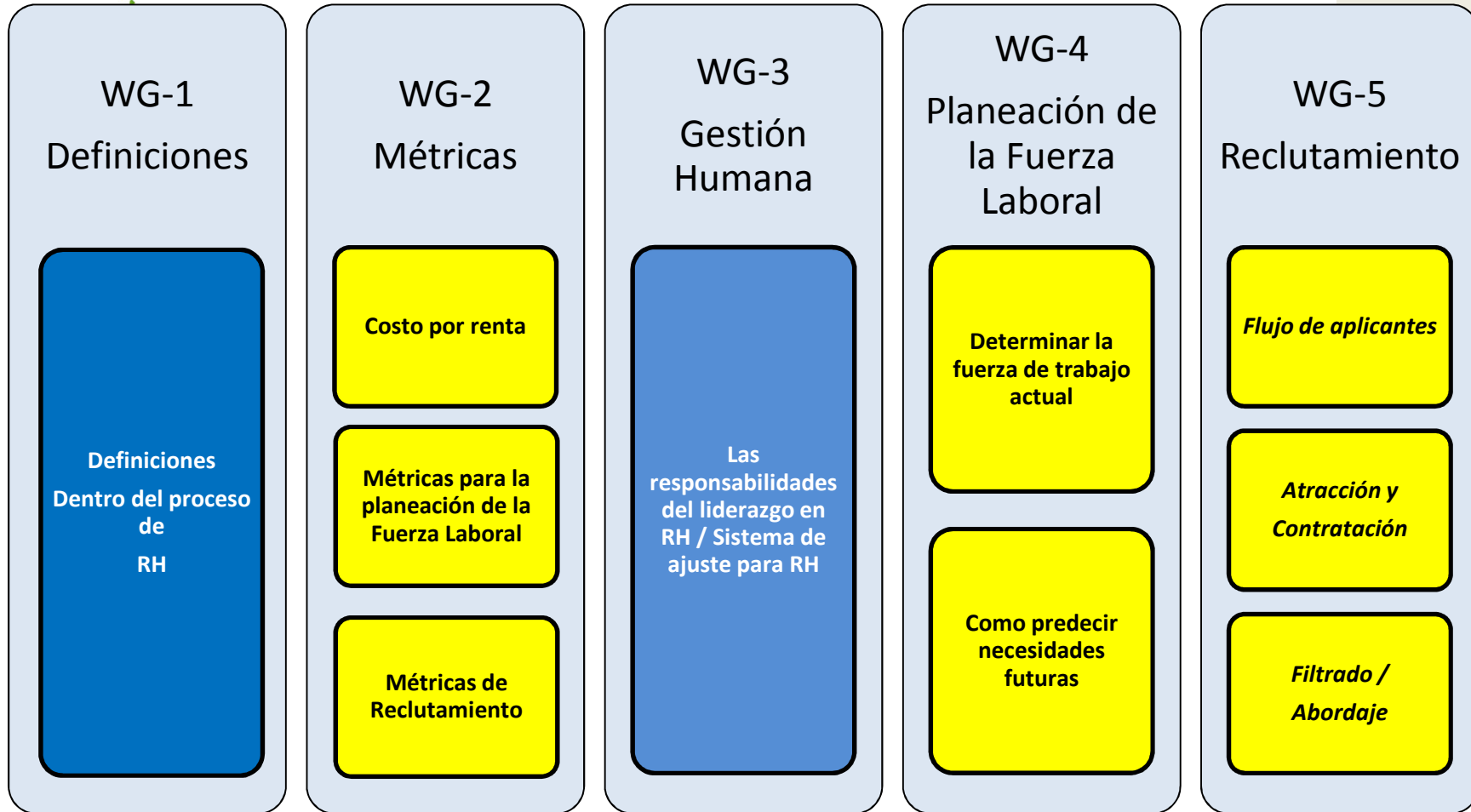


Wall street caught on that 40% to 60% of a corporate spending is employee related and they want to know how to compare corporate HCM effectiveness.





Estatus actual de las normas ISO TC 260 HR



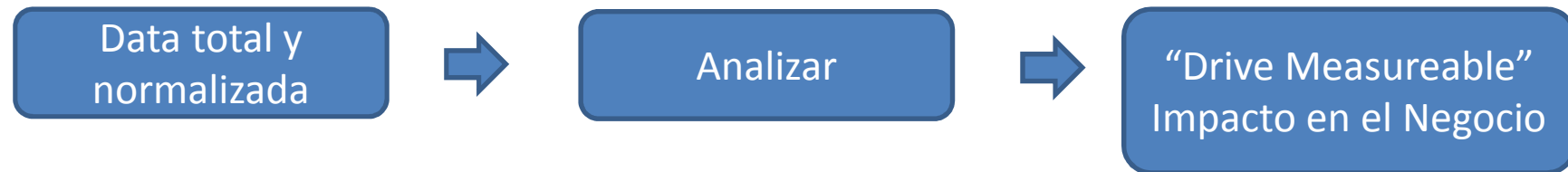
Futuras Normas Esperadas

- Retención/Contrato laboral del empleado
- Métricas de inversionistas
- Efectividad en entrenamiento
- Movilidad de los empleados
- Niveles de compensación de los empleados
- Gestión del desempeño
- Rotación de empleados
- **Asistencia Médica**



Cada una de las naciones de 42 miembros puede proponer nuevos grupos de trabajo. Si es aprobada por 2/3 de las naciones afiliadas, el grupo de trabajado es formado y comienza a hacer normas en el área específica del ciclo de vida del empleado.

Asistencia Médica



- HRIS (Sistema de Información de Recursos Humanos)
- Nominal
- Compensación
- Gestión de talento
- Adquisición de talento
- Entrenamiento
- Tiempo & Asistencia
- Negocios & Finanzas
- Estrategia

- Diagnóstico
- Correlacionar
- Maqueta
- Tendencia
- Predecir
- Simular
- Punto de referencia

- Ahorro en el costo de mano de obra
- Ingresos incrementados
- Mitigación estratégica de riesgos
- Productividad de la fuerza laboral
- Desempeño del negocio

Gestión del Capital Humano inicial/Métricas de asistencia médica: Datos como punto de referencia

- Paid Workforce Capacity
- Non-Productive Workforce Capacity
- Non-Productive Workforce Costs
- Excess Non-Productive Workforce Capacity
- Management to EE and Direct Care
- Adjusted FTE per Occupied Bed
- Paid FTE to Worked FTE % Rates
- Fully loaded costs (Benefit and Taxes)
- Direct Patient Care Costs
- Workforce Compensation Costs and Trends
- Performance Reimbursement Percentages
- Quality and Timeliness Scores
- HCAHPS Scores
- Re-Admission Rates

Métricas de AM conduciendo a resultados de AM: Ejemplo de Sistema Hospitalario TX comparado al Punto de Referencia

Composición de la fuerza laboral (24 elementos de datos)

- Tasas de composición de Equivalencia de Tiempo Completo
- Edad
- Antigüedad
- Alcance del control



Costos de Fuerza Laboral (8 elementos de datos)

- Horas de ETC /Pagado por proporción de ETC
- Base
- Horas extra



Estado actual de la fuerza laboral (7 elementos de datos)

- Posiciones abiertas
- % de substitutos
- % de pérdida de rendimiento



Estado futuro de la fuerza laboral (8 elementos de datos)

- Substitutos previstos %
- Liderazgo & Brechas de posiciones críticas
- /excedentes previstass %
- Pérdida de antigüedad y experiencia prevista %



Desempeño

- Puntajes de calidad y oportunidad
- Puntajes HCAHPS
- Tasas de re-admisión



Ingresos

- Bonus por desempeño / Penalización %
- Recuperación de ingresos % por pagadores mayores
- Tasas de oposición y rechazo % por pagadores mayores



Productividad Operacional

- ETC ajustadas por cama ocupada
- Fuerza de trabajo recuperada en años
- Disposición Organizacional (Sondeo)



Actual
Futuro







Benchmark Quintile






1 st Quintile	2 nd Quintile	3 rd Quintile	4 th Quintile	5 th Quintile
↑	↘	→	↘	↓

Métricas de AM conduciendo a resultados de AM: Ejemplo de Sistema Hospitalario TX comparado al Punto de Referencia






Productividad en la fuerza laboral

- Capacidad de fuerza laboral pagada por ETC 
- Capacidad de fuerza laboral no productiva 
- Capacidad de fuerza laboral NP excedente 
- Administración a empleado y atención directa 

Benchmark Quintile

1 st Quintile	2 nd Quintile	3 rd Quintile	4 th Quintile	5 th Quintile
				

Costos de mano de obra

- Costos y tendencias de compensación laboral 
- Costos de mano de obra no productiva 
- % de ETC pagado a ETC trabajado 
- Costos completamente cargados (Impuestos y beneficios) 
- Costos de atención directa al paciente 



HR BI es impulsado por estándares

¿Cómo se compara hoy a la historia pasada?

¿Cómo me comparo hoy y en el pasado a otros en mi organización?



¿Cómo me comparo a otros en mi organización?

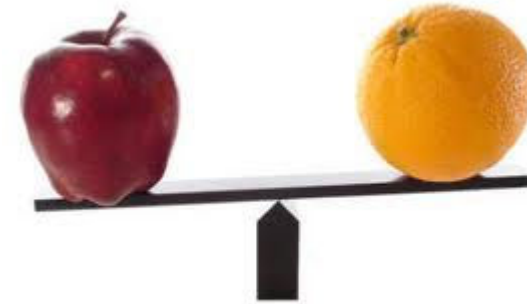
Predecir en base a mismos elementos y elementos variables



ISO TC 260 Interés Corporativo

- La demanda para comparar mi organización a otras en mi industria es la prioridad número uno de acuerdo varios sondeos
- Los estándares siempre fueron complicados por falta de una unidad común de medida. Con el TC 260 el juego cambia
- Se están uniendo los consejeros: ADP, Aon-Hewitt, Bain & Co, BCG, Deloitte, HP, McKesson, Mercer, Microsoft, Oracle, Ultimate, SAP, Towers Watson, Workday

Las Normas hacen la estandarización más sencilla pues aseguran que todos contabilicen de la misma forma.



Comparar HCM en dos corporaciones es complicado.

Días para el cálculo del alquiler

Algunos miden para:

- A. Fecha de creación de posición.
- B. Fecha de publicación.
- C. Fecha de primera aplicación recibida.

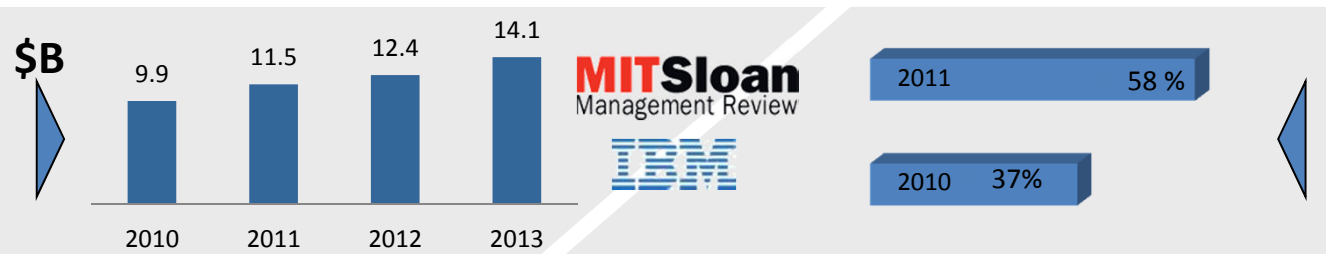
Algunos miden para:

- A. Fecha en que el candidato acepta la oferta.
- B. 1st Día de trabajo.
- C. Fecha en que es aprobado el gerente.
- D. Fecha del fin de la prueba.

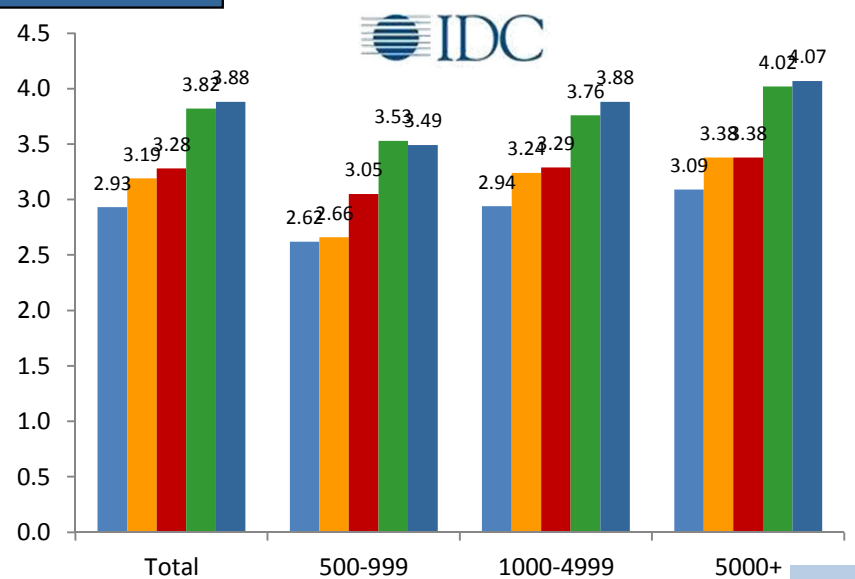
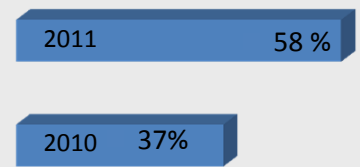


El mercado de BI está creciendo, impulsado por la demanda de estándares.

La industria BI ha crecido de forma general



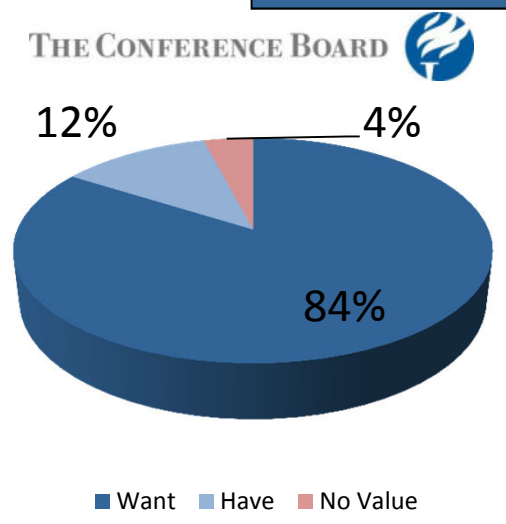
Compañías se dan cuenta de que HR BI es una ventaja competitiva



Compañías quieren vincular los HCM análisis a la línea inferior de la empresa

Ejecutivos de RH clasifican la importancia de Análisis de RH

Reciente sondeo IDC de ejecutivos de RH clasificando HR análisis como más importantes en una escala del 1 al 5.



- Social Technology
- Mobile Support
- Cloud
- End-to-End Integration
- HR Analytics

“BI” está cambiando el “campo de juego”. Competidores muestran como el BI ayudan a compañías a gestionar mejor su Capital Humano y afectan su línea inferior

Con lo que la competencia está liderando

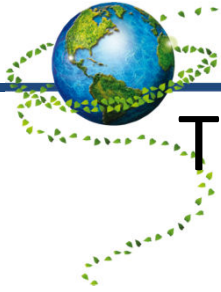
	YTD	Previous MTD	Current MTD	Change	Trend
Actual Sales	\$208,159,200	\$26,713,860	\$26,644,400	-0.26%	⬆️
Transactions	8,721,939	1,109,999	1,139,846	-0.10%	⬆️
Traffic	65,788,430	9,254,250	9,264,678	0.11%	⬆️
Conversion Rate	12.50%	12.55%	12.52%	-0.21%	⬆️
Labor Hours	1,339,312.00	179,427.00	178,269.00	-0.65%	⬆️
SFAH	\$149	\$149	\$149	0.39%	⬆️
Transactions Per Labor Hour	6.51	6.47	6.51	0.55%	⬆️
Labor Dollars	\$16,008,030	\$2,141,016	\$2,132,861	-0.38%	⬆️
Salary	\$10,391,130	\$1,391,213	\$1,357,751	-1.72%	⬆️
Hourly	\$5,616,899	\$759,503	\$775,130	2.06%	⬆️
Wage %	8.00%	8.01%	8.00%	-0.12%	⬆️
Average Hourly Rate	\$11.95	\$11.93	\$11.96	0.27%	⬆️
Active Employees	2,233	2,233	2,256	1.23%	⬆️
Employee Turnover Rate	0.38%	14.00%	9.10%	-36.00%	⬆️

El esfuerzo de ventas está cambiando para muchos proveedores de HCM. Lo primero y lo último es “BI”. El centro del discurso es como el “BI” permite funcionalmente a los clientes mejorar la línea inferior



Proveedores de HCM tendrán BI o se convertirán en el Modelo T, incapaz de competir





TC 260 está haciendo la creación de estándares más sencilla

- La estandarización buscada por la CFO Suite ha sido capacitada para medir 40% de desempeño de HCM a 60% de gasto
- Los estándares venden entre \$2 y \$7 PE/PM..
- Se han realizado sondeos por muchas compañías estableciendo los 50 estándares principales deseados por CFO's y CHRO's.



Modelos de precios y Precios competitivos varían mucho dentro de la industria. Hay tres modelos de valoración primarios para el espacio del mercado HCM BI.

<p>Modelo de paquete</p>	<ul style="list-style-type: none"> El BI y los “analytics” son incluidos en el paquete de proveedor general pero son inservibles sin implementación/asesoría No hay cargo separado o adicional por herramientas Substancial y a veces adicional cargo de consultoría por parte de terceros
<p>Modelo “Add-on”</p>	<ul style="list-style-type: none"> BI y análisis se venden como un módulo adicional “add-on” Típicamente por EE. Podría ser PEPM o cargo único Cargos base con campos/conexiones adicionales Consultoría por parte de terceros La mayoría son uno o dos campos
<p>Modelo Independiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas específicas BI que se conectan o son personalizados para las necesidades de los clientes en el ambiente HCM Los modelos de fijación de precios varían considerablemente de PEPM a única vez La consulta varía

Ultimate
 Ultimate Analytics implementations have ranged from \$100K to \$600K

Kronos

One time	\$13/EE
Estimate 1000 EE	\$13,000
20% Annual Maint.	\$2,600
Implementation	~\$90,000

~\$2 PEPM over 5 years

Qlikview

Base Price	\$41,300
User License(50)	\$52,800
Dev License(2)	\$9,200
Base Cost 1000 EE	103,300
20% Annual Maint.	20,660/yr
Implementation	\$50,000

~\$4 PEPM over 5 years



Clients are remarkably similar in their demands for HR BI & Benchmarks

<p>Más fácil acceso a datos del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizable con poca o ninguna formación ▪ Una búsqueda similar a “Google” para encontrar rápidamente la información deseada ▪ Informes configurables que se pueden utilizar tal cual, o como una plantilla que puede ser filtrada y modificada con fuentes de datos y contenidos adicionales
<p>Respuestas a preguntas clave de “HCM Analytics”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite a los clientes demostrar cómo el talento en la fuerza de trabajo impulsa los resultados del negocio ▪ Pre configurado de fábrica con HCM KPI’s claves ▪ Combinar datos del cliente y fuentes de terceros
<p>Entablar una comunidad de usuarios más amplia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicar los “analytics” a una variedad más amplia de usuarios ▪ Usar formatos altamente intuitivos (tableros y “displays” gráficos) y una variedad de plataformas (escritorio tradicional/ laptop, tablet, móvil, etc...) para contratar a usuarios no tradicionales ▪ “analytics” basados en el rol/función para Ejecutivos, Administradores, Supervisores, Reclutadores y más
<p>Desempeño del Estándar HCM vs. Compañías similares</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estándares HCM permiten a los clientes comparar sus resultados con compañías similares ▪ El rango de estándares (usando datos del cliente anónimos) quieren comparar resultados de RH corporativos a estándares industriales
<p>Proporcionar una experiencia de usuario óptima</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moverse sin esfuerzo de declaraciones estándar, a consultas “ad hoc” y a mezcla completa de BI sin cambiar de plataformas o perturbar el flujo de consulta (empezar de nuevo)



Implicaciones: Oportunidades

- ISO esta ansiosa de establecer un sistema de gestión para las normas de RH. Han comenzado a considerar números, como ISO 15000, para este sistema de normas globales.
- ISO apoya ampliamente este esfuerzo
- Se espera que su crecimiento siga el mismo camino que la ISO 9001
- Entre mas organizaciones internacionales y gobiernos sepan de esta norma, más se interesarán en involucrarse



Implicaciones: Retos y riesgos

- La comunidad de RH suele no apreciar la magnitud de este logro y construir en base a esta oportunidad
- Organismos existentes de desarrollo de normas (ILO) continúan apelando a la legitimidad de estas normas
- Asociaciones globales colegas han mostrado preocupación acerca de la hegemonía de la SHRM o de E.U. en el área de las normas de RH
- Algunos líderes de negocios temen que las normas restringirán su libertad para operar en el mercado
- Consumidores y empleados podrían temer que las normas deshumanizarán el área de trabajo y causarán explotación
- Los profesionales de RH temen que estas normas les impondrán más responsabilidad
- El cumplimiento legal ofrece cierta protección
- Después de construirlas, ¿vendrán?



Resumen

- Las normas han estado entre nosotros desde el principio de los tiempos. RH ha sido una “sombra” en el desarrollo de las normas.
- RH necesita normas que implementen por completo su rol como profesión.
- Los profesionales de RH pueden agregar material de valor a su organización y enfocar sus recursos en actividades organizacionales verdaderamente orientadas al desarrollo.
- Usando normas legítimas para gestión de procesos requeridas por ANSI e ISO.



Entonces, ¿qué necesitamos. . . ?

- Necesitamos participantes y otros recursos para expandir el trabajo
- Necesitamos depositarios para revisar documentos de revisión pública
- Necesitamos organizaciones que usen estos estándares
- Necesitamos defensores
- ¡Te necesitamos!



XVIII Foro
Mundial
de la Calidad y de la
Gestión para la Mejora
INLAC 2014
27 al 30 de Mayo • Cancún, México

¡GRACIAS!