

El caso de éxito en China: construyendo la competitividad del talento

Durante más de tres décadas, las compañías extranjeras han florecido en China. Muchas de las empresas de Fortune 500 ahora tienen operaciones en este país, incluyendo: General Electric, AT&T, General Motors, Microsoft y Pepsi Co. . En abril del 2010, la inversión directa extranjera aumentó 24.7% año tras año hasta alcanzar más de \$7 mil millones, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Chino.¹

Con una reputación de “marcas de oro,” las compañías extranjeras han sido consideradas por mucho tiempo por los trabajadores chinos como lugares de trabajo altamente atractivos. Sin embargo, todo esto está empezando a cambiar. Después de la reciente crisis financiera, muchas compañías extranjeras han reducido su producción y recortado sus nóminas; algunas incluso han cerrado sus operaciones en China. El reciente descontento y la actividad industrial de los trabajadores también indican que hay un grupo insatisfecho que está en la búsqueda de mejores prestaciones. ² Pareciera que estas compañías extranjeras están empezando a perder su atractivo.

Esto se presenta en un mal momento; la población en edad de trabajar en China está envejeciendo y el número de trabajadores edad entre 15-19 caerá dramáticamente después del 2011, de acuerdo a la Oficina del Censo de los Estados Unidos. ³ Mantener el abasto de talento,

¹ Chinese Ministry of Commerce (<http://www.mofcom.gov.cn>)

² “The next China,” *The Economist*, 29 July 2010.

³ *The Economist*, op. cit.

particularmente a nivel gerencial, es actualmente un tema de negocios muy importante para las empresas de propiedad extranjera.

Se agrava el reto para las compañías extranjeras, más compañías chinas, tanto de propiedad del estado como privadas, están ganando prestigio en el ámbito internacional y están disfrutando de una mejor reputación entre los trabajadores. En este contexto, la guerra por el talento entre las compañías extranjeras y las compañías chinas está empezando a dar un giro a favor de estas últimas. Si bien esta tendencia presenta muchas oportunidades para las compañías de origen - tanto para ellos como para otros países - las organizaciones extranjeras enfrentarán mayores retos para encontrar el talento que necesitan para lograr los objetivos del negocio.

Un paisaje cambiante del talento

La Encuesta de Manpower sobre Competitividad y Talento para Empresas Extranjeras y de Propiedad China 2010 indica que el atractivo de las compañías extranjeras actualmente está disminuyendo para los empleados chinos, donde los trabajadores cada vez más prefieren trabajar para compañías de su país.⁴ Los datos revelan un cambio claro en las preferencias de quienes buscan empleo; en comparación con los resultados de la encuesta del 2006, el porcentaje de quienes buscan empleo pensando en contratarse por compañías de propiedad china como su primera opción ha subido cinco puntos porcentuales, mientras que el porcentaje

⁴ 2010 *Foreign and Chinese Private-Owned Companies Talent Competitiveness Survey*, Manpower China, 2010.

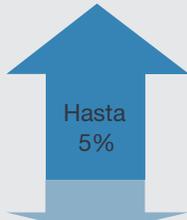
⁵ 2006 *China Employee Engagement and Retention Survey*, Manpower China, 2006.

de quienes prefieren trabajar para compañías extranjeras ha bajado 10 puntos porcentuales (ver tabla *Preferencias de empleador del individuo*).⁵ Las empresas locales son particularmente atractivas para quienes buscan empleo en el sur del país, donde las compañías son más maduras

Preferencias de empleador del individuo

¿Qué tipo de compañía sería su 1ª elección al considerar su próxima transición?

Compañías chinas de capital privado



El porcentaje de empleo que consideran a las compañías chinas de capital privado como su 1ª opción es de más de 5% comparado con 2006.

Compañías extranjeras



El porcentaje de empleo que consideran a las compañías chinas de capital privado como su 1ª opción es de menos de 10% comparado con 2006.

Fuente: Manpower China

y generalmente tienen sistemas de administración modernos. Estas compañías, como por ejemplo Anta, Vanke y Heng'an, son muy respetadas en sus industrias y tienen buena reputación como empleadores

Con esta escasez de talento cada vez más aguda, y en la medida en que las compañías de propiedad china crezcan con rapidez, se volverán más competitivas. Es decir,

⁵ 2010 Foreign and Chinese Private-Owned Companies Talent Competitiveness Survey, Manpower China, 2010.

las compañías extranjeras encontrarán que el retener a sus directivos será cada vez más difícil. La encuesta de Manpower indica que esta presión continuará e incluso se intensificará dado que las empresas chinas se han vuelto considerablemente más atractivas para quienes buscan empleo a nivel dirección.⁶ El 60% de los directivos que respondieron a la encuesta reportan que una compañía china sería su primera opción para contratarse.

Las compañías extranjeras enfrentan todavía más amenazas competitivas que las empresas locales que han estado invirtiendo fuertemente en el talento, y que ofrecen paquetes de beneficios y compensaciones muy interesantes. En consecuencia, las compañías extranjeras ya no tienen la reputación de ser las que ofrecen una mejor retribución salarial. La encuesta de Manpower revela que el 43% de quienes buscan empleo consideran un “mejor salario” como la principal razón para favorecer a las compañías del país, siete puntos porcentuales más arriba de quienes son atraídos por las compañías extranjeras (ver tabla *Preferencias de empleador*). Sin embargo, cuando se trata de cultura corporativa, las compañías chinas se quedan muy rezagadas con relación a sus contrapartes extranjeras. Solamente el 20% de

Principales Factores de Decisión para Preferir una Compañía

¿Cuáles son las principales razones para elegir dichas compañías?



Fuente: Manpower China

quienes buscan empleo consideran el experimentar una nueva cultura corporativa como la principal razón para escoger a una compañía china, comparado con el 28% que prefieren contratarse con las extranjeras.

Éstos cambios en el equilibrio del talento ya se están sintiendo entre los directivos de Recursos Humanos de las empresas extranjeras. El 60% dice que siente los efectos de la competencia de las compañías chinas cuando se trata de su habilidad para atraer el talento y dicen que este impacto está aumentando, particularmente en el Este de china. Sin embargo, sorpresivamente sólo algunas compañías están respondiendo al reto. El porcentaje de compañías extranjeras que ha tomado medidas para mejorar las estrategias para atraer talento es menor, o casi igual al de las compañías chinas. La diferencia es especialmente evidente cuando se trata de realizar inversiones para asegurar talento, incluyendo aumentar la retribución económica y los paquetes de prestaciones (10 puntos porcentuales) así como ofrecer incentivos de capacitación y oportunidades de aprendizaje (una brecha de 16 puntos porcentuales; ver tabla *Medidas del Empleador Para Atraer y Retener Talento*).

Una batalla crucial por el talento

Así que, ¿qué les espera a las compañías chinas y extranjeras que compiten por talento? Conforme continúe el crecimiento, las compañías chinas son generalmente ambiciosas con relación a las ofertas públicas iniciales (IPO) y la internacionalización. Por otro lado, a nivel estratégico global, un número mayor de empresas está incrementando en forma significativa el enfoque en el mercado chino. Esto significa que la competencia entre los dos grupos para atraer y retener talento tenderá a

Medidas del empleador para atraer y retener el talento

Dado el creciente ambiente competitivo, ¿Qué medidas tomará su compañía para atraer y retener talento? (Puede seleccionar más de una opción)



Fuente: Manpower China

intensificarse conforme busquen incrementar su presencia en este mercado.

Ambas tendrán que adaptarse para poder salir adelante. Los empleadores tendrán que estar alerta ante los cambios de la economía china y comprender los retos así como las oportunidades que éstos traerán. La claridad en los objetivos del negocio y el talento requerido para alcanzar los objetivos será de primordial importancia, particularmente considerando que la guerra por talento se

volverá más intensa conforme la recuperación económica global se recupere.

Derechos de
autor©2010
Manpower Inc.
Todos los Derechos
Reservados.



La versión completa de este documento puede encontrarse en
<http://www.manpower.com/researchcenter>.