A dark silhouette map of Latin America is centered on a dark blue background. Several decorative, curved lines in shades of light blue and orange sweep across the map. The text 'La propuesta de valor de Recursos Humanos para la estrategia del negocio en LATAM' is overlaid on the map.

La propuesta de valor de Recursos Humanos para la estrategia del negocio en LATAM



ManpowerGroup™

Índice

Resumen ejecutivo

1. Introducción: retos globales para la gestión del capital humano
2. Metodología
3. La propuesta de valor de Recursos Humanos para la estrategia del negocio
 - 3.1 Enfoque estratégico
 - 3.2 Atracción de talento
 - 3.2.1 Fuentes de reclutamiento
 - 3.2.2 Entrevistas de selección
 - 3.2.3 Otros elementos de evaluación
 - 3.2.4 Razones por las que necesita atraer talento
 - 3.2.5 La imagen de la empresa como empleador
 - 3.2.6 La rotación de personal
 - 3.2.7 Subcontratación de personal
 - 3.3. Desarrollando el talento
 - 3.3.1 Resultados sobre desarrollo de talento
 - 3.4 Comprometiendo al talento: repensar el concepto de compromiso
 - 3.4.1 Resultados sobre la generación de compromiso del talento
 - 3.4.2 Evaluación del personal
 - 3.4.3 Promociones internas
 - 3.4.4 Gestión de la nómina y/o prestaciones por medio de outsourcing
4. El impacto de Recursos Humanos como socio estratégico para generar resultados de la organización
 - 4.1 Recursos Humanos como socio estratégico para generar resultados
 - 4.2 Atracción de talento como promotor de los resultados del negocio
 - 4.3 Desarrollo de talento como promotor de los resultados del negocio
 - 4.4 Generación de compromiso del talento como promotor de los resultados del negocio
5. Conclusiones generales
6. Visión a futuro
7. Bibliografía

Resumen ejecutivo

El campo de la gestión de capital humano experimenta numerosas presiones. Actualmente nos encontramos en una economía basada en el talento, caracterizada por una intensa competencia global, cambios en el entorno y la necesidad de ofrecer rápidamente productos y servicios innovadores de alta calidad. Por ello, el talento se vuelve una fuente de competitividad, pues fortalece habilidades y competencias clave para promover la innovación que exigen los mercados.

En este escenario cambiante e innovador, la función de Recursos Humanos se ve obligada a entender las estrategias del negocio, con la finalidad de aportar sus conocimientos a la organización para la óptima toma de decisiones. El reto para los ejecutivos y directivos de Recursos Humanos es ofrecer una propuesta de valor que apoye la transformación cultural de trabajo que requiere la organización, así como prácticas alineadas con el rumbo estratégico.

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer la propuesta de valor de los departamentos de Recursos Humanos al negocio.

Enfoque estratégico

En términos generales, la percepción de los empleadores sobre el impacto estratégico de la función de Recursos Humanos es positiva; sin embargo, se destaca la importancia del nivel de conocimiento del modelo de negocio y de la implementación de prácticas de capital humano para permear la cultura de trabajo organizacional.

Como áreas de oportunidad se identifican la definición y promoción de políticas que faciliten el balance entre la vida personal y laboral, las cuales permitan a los empleados encontrar propósito y sentido en su trabajo.

Atracción de talento

Los cambios acelerados del entorno actual han tenido un impacto importante en la adaptación de organizaciones y países completos respecto al tipo de personas que requieren para lograr sus objetivos. En esta búsqueda de talento, altamente competitiva, es interesante analizar que las principales fuentes de reclutamiento de las empresas son, en nuestros días, las bolsas de trabajo en internet (agencias y redes sociales profesionales). Queda claro que la revolución tecnológica sigue influyendo y transformando la manera en que gestionamos al capital humano.

Para las organizaciones es un gran reto consolidar su cultura laboral con el objetivo de generar una ventaja competitiva sostenible. No obstante, pareciera que la congruencia con la cultura organizacional es uno de los factores al que menor importancia otorgan las empresas en su proceso de selección.

Desarrollo de talento

El talento en una organización es un recurso valioso y escaso. Por esta razón, desarrollarlo es una prioridad en la agenda estratégica de cada compañía que busque trascender y ser exitosa. Como respuesta a esta tarea, la mayoría dice tener identificado a su personal clave. Sin embargo, casi una tercera parte de las empresas entrevistadas reporta que no cumple por completo con su planeación de programas de capacitación y desarrollo, ni cuentan con indicadores formales para evaluar el impacto en los resultados del negocio. De forma similar, más de un tercio de las empresas no cuenta con planes de sucesión para asegurar la transmisión y renovación del talento.

Para promover el desarrollo de personal de alto potencial, las empresas prefieren cursos de capacitación en línea, seguido de programas de formación de líderes, mentoring y coaching, así como asignaciones de proyectos de diversas áreas.

Comprometer al talento

Mantener y comprometer al talento de la organización es una labor que no se ha resuelto por completo, lo que mantiene a los líderes a la expectativa de herramientas y mecanismos para su consecución. Este objetivo estratégico, debe ser visto desde un enfoque holístico y continuo, de tal modo que se integre en la cultura organizacional. Por ello, uno de los factores clave es buscar que la empresa posea estrategias de gran valor humano.

Las organizaciones consideran que existe claridad sobre lo que esperan de sus colaboradores y que se los han hecho saber. Además, piensan que los acuerdos se cumplen. Sin embargo, consideran que para los colaboradores no siempre es claro lo que se espera de ellos, y en muchos casos no tienen mecanismos formales para medir los aspectos relevantes que influyen en la satisfacción de los mismos. Tal parece que el discurso entre ambas partes es contradictorio, afectando el vínculo de relación que hay entre la empresa y sus empleados.

El impacto de Recursos Humanos como socio estratégico para generar resultados en la organización

Aquellas empresas que reportan un resultado superior al de su industria, presentan un mayor cuidado de los procesos de atracción, desarrollo y generación de compromiso de su talento. Consideran a sus departamentos de Recursos Humanos como socios estratégicos que generan valor a su modelo de negocio.

El área debe entender el rumbo estratégico de la empresa y el impacto que genera en el proceso empresarial para los clientes internos y externos. Lo que sigue a partir de ahora, es lograr el compromiso de todas las áreas, para alcanzar el crecimiento del talento al ritmo que se necesita, y que la suma global sea mayor a la suma de las partes.

1. Introducción: retos globales para la gestión del capital humano

A principios de 2015, la organización internacional The Conference Board presentó los resultados de su encuesta sobre los principales retos que enfrentan los directores generales y presidentes de las empresas.¹ El estudio indica que los directores generales se han enfocado en alcanzar altos niveles de calidad y crecimiento sustentable del negocio. En ese sentido, las estrategias que eligieron para enfrentar sus principales retos revelan una visión de largo plazo centrada en la construcción de capacidades y el desarrollo de una cultura de innovación, compromiso y efectividad a lo largo de sus organizaciones. A pesar de que los directores mantienen una expectativa positiva con respecto a los resultados para este año, saben que deben superar cambios en el comportamiento de sus clientes, el surgimiento de nuevos competidores globales y la desaceleración de algunas economías emergentes. El estudio concluye que **el principal reto que identifican los directores generales y presidentes de las empresas es la gestión del talento como medio para garantizar el éxito a largo plazo.**

Actualmente se experimentan numerosas presiones. Los cambios económicos, la globalización, la diversidad cultural y la tecnología han creado nuevas demandas en las organizaciones, en las que se deberán tomar distintas direcciones. En lo particular, **la tecnología y la gestión del talento son considerados dos de los principales motores de cambio conforme a la encuesta de la Society for Human Resources Management.**²

Otros autores consideran que los principales retos en materia de gestión del capital humano se refieren a la consolidación de la globalización, el incremento de la diversidad generacional y la necesidad de garantizar la innovación y sustentabilidad en los negocios.³ Aunado a los cambios que presenta el entorno, estos retos han llevado a muchos a considerar que nos encontramos en un “nuevo mundo laboral”⁴ en el que se aprecian características que contrastan con el entorno corporativo tradicional:

- Los límites entre el trabajo y la vida personal se han eliminado. Ahora, los trabajadores están “siempre conectados” a través de la tecnología.
- Herramientas de contactos profesionales —como LinkedIn, Facebook y Glassdoor— permiten a los colaboradores monitorear fácilmente el mercado laboral en busca de nuevas oportunidades de trabajo. La información referente a la cultura de una organización está disponible en la red para tomar mejores decisiones sobre el lugar para trabajar.
- La brecha en el equilibrio de poder entre empleados y empleadores se ha reducido, lo que actualmente hace del colaborador un socio más que un subordinado.
- Equipos globales y multiculturales que operan en esquemas de 24/7 gracias a horarios flexibles y al apoyo de las tecnologías de comunicación.
- El reto de la gestión de diversas generaciones en el entorno laboral aún está presente. Los Millennials, quienes actualmente representan poco más de la mitad de la fuerza laboral, está tomando un lugar central en la administración de las empresas. Sus expectativas son diferentes con respecto a las generaciones que los anteceden, pues aspiran a tener un crecimiento acelerado en responsabilidades y posibilidades para ejercer su liderazgo en la organización.
- La presión permanente para incrementar las ventas, la productividad, la innovación y la competitividad.

¹ Mitchell C., Ray R. y van Ark B. (2015), The Conference Board CEO Challenge® 2015 – Creating opportunity out of adversity: Building innovative, people-driven organizations. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2886>.

² Society for Human Resource Management (2015), Key Priorities for the HR Profession Through 2015: Are you Ready? Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/08-0881%20future%20of%20hr%20survey%20briefa_final.pdf.

³ Boudreau J., Gibson C. y Ziskin I. (2014), “What is the future of HR?” en Workforce.com. Consultado el 10 de agosto, 2014. Disponible en <http://www.workforce.com/articles/20179-what-is-the-future-of-hr>.

⁴ Deloitte University Press (2015), Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en <http://dupress.com/periodical/trends/human-capital-trends-2015/?id=us:2el:3dc:dup1179:eng:cons:hct15>.

Para enfrentar estos retos es necesario cuestionar la responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos. Los profesionales de este campo tienen un papel fundamental. Ello se debe a que son los más capacitados para apoyar a las organizaciones en la consecución de sus metas de negocio por medio de iniciativas alineadas a la estrategia general del negocio. Puede generarse valor mediante la gestión del talento, el desarrollo de liderazgo y la diversidad demográfica al atraer y comprometer al talento, así como al apoyar los procesos de transformación de la cultura de trabajo.⁵

Algunos de los principales cuestionamientos que se le hacen a los departamentos de Recursos Humanos son:⁶

- **Su impacto en el desempeño de la empresa.** En muchas organizaciones, fundamentalmente las pequeñas y medianas (PyMEs), no existe claridad sobre el valor agregado que genera su función y la relación de sus acciones con los resultados del negocio.
- **Existencia de indicadores clave de su desempeño.** Para que las áreas de Recursos Humanos puedan tener un papel estratégico en las organizaciones, es necesario que consideren indicadores de alto impacto para medir su gestión. Éstos, por otra parte, deberán ir más allá de las mediciones tradicionales de sus procesos internos, para constituir indicadores de resultados tales como la productividad.
- **Liderazgo global para competir en entornos internacionales.** Se identifica una necesidad de promover el desarrollo de líderes con capacidades globales que puedan interactuar con una amplia diversidad de culturas.
- **Consistencia en las decisiones de inversión.** En muchas organizaciones se cuestionan las decisiones de inversión del área, así como su alcance para producir competencias organizacionales. La visión que muchas organizaciones tienen de los proyectos es que se quedan en el nivel operativo y no abordan los retos estratégicos del negocio.
- **Enfoque en el cliente interno y entendimiento del cliente externo.** Es muy común que los clientes —los otros departamentos que conforman la empresa— tengan una percepción negativa respecto a la claridad de sus necesidades y expectativas. Por otro lado, se requiere mayor conocimiento del perfil y de las preocupaciones del cliente externo. Sin esta información, será muy difícil brindar una propuesta que genere valor.

⁵ Cohen D. J. (2015), HR past, present and future: a call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25 (2), 205-215.

⁶ Strack R. et al. (2014), *Creating People Advantage 2014-2015*. How to set up great HR functions: connect, prioritize, impact.

The Boston Consulting Group. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en http://www.tatum.es/NuevaPlantillaN/Docsmar/CreatingPeople_BCG.pdf.

Estos cuestionamientos presentan entonces, las siguientes exigencias y oportunidades para los líderes y departamentos de Recursos Humanos:⁷

- **Estrategia y visión para los negocios.** A fin de ayudar a la empresa a cumplir los objetivos futuros y presentes, la capacidad para orientar eficazmente la planificación estratégica del área exige una verdadera comprensión de todas las facetas y departamentos. Por otra parte, la capacidad para facilitar el cambio organizacional, crear alianzas sólidas con las partes interesadas y la gestión de tecnología, son habilidades que se vuelven cada vez más indispensables para impulsar a la empresa hacia adelante. El profesionalista de Recursos Humanos también desempeña un papel vital en el equilibrio de las necesidades de la organización, sus empleados y grupos de interés internos, a partir de la creación de una cultura basada en los valores de la empresa y la visión a futuro.
- **Atracción estratégica de talento.** Esta debe ser cada vez más enfocada y estratégica. El papel de los directivos de reclutamiento y atracción está cambiando, ahora requieren un entendimiento más profunda del negocio y de cómo se relacionan directamente con la productividad y los niveles operativos. Una parte vital de llegar a ser más estratégico, o tomar un papel como un socio de negocios durante la atracción, es la construcción de relaciones sólidas con los actores clave. Esto es decisivo para entender las necesidades de talento actuales y futuras, así como para promover la creación de una solución sostenible de suministro de talento.
- **Impulsar el compromiso de los empleados.** La gran mayoría de los directores generales reconocen que el compromiso de los empleados es un componente crítico para ofrecer innovación y generar una ventaja competitiva. Ante las situaciones que han vivido las organizaciones en los últimos años —fusiones, adquisiciones, reingenierías, recortes y rotación de personal, entre otros—, el único vínculo aparente en la relación de trabajo es el interés económico, el cual se reduce a un periodo de corto plazo. Así, el compromiso organizacional se ha convertido en una variable difícil de lograr, porque la dinámica en el entorno ha originado cambios, para los que las empresas y los colaboradores no están preparados.
- **Un nuevo papel en el desarrollo de liderazgo.** Ahora debe tomarse un papel más consultivo en el asesoramiento y coaching para el desarrollo de liderazgo en la organización. Mediante el desarrollo de asociaciones de colaboración, los líderes ahora trabajan con los ejecutivos para ayudar en la toma de decisiones, actúan como un recurso con una visión amplia del negocio y el talento, y ayudan en la generación de la eficiencia organizacional. Además, dicho líder debe comprender los nuevos procesos de identificación, así como la gestión y motivación de los colaboradores de alto potencial para impulsar a la organización. El nuevo contexto exige modificar las competencias, habilidades y aptitudes necesarias para los líderes. Algunas de ellas incluyen la capacidad para comunicar una visión clara que se conecte con las inquietudes y expectativas de los colaboradores a fin de propiciar confianza, transparencia y pensamiento crítico.

⁷ Human Capital Institute (2015), HR Transformation: How strategic roles and the business partner model are changing the face of HR. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en <http://www.hci.org/hr-conferences/2015-Human-Capital-Summit/overview>

Por nuestra parte, creemos que todos estos retos y oportunidades influirán en el futuro de la gestión del capital humano, que deberá proponer formas innovadoras en este rubro que cuestionen la manera en que se evalúa y desarrolla al personal, cómo se desarrollan y comprometen los equipos de trabajo, cómo se seleccionan y operan los líderes de la organización. El área enfrenta una creciente demanda respecto a medir y monitorear la cultura organizacional, simplificar el ambiente laboral y rediseñar el trabajo. Por esta razón, **el propósito de este estudio será analizar la propuesta de valor que los departamentos de Recursos Humanos brindan a las empresas en América Latina para poder identificar áreas de oportunidad y ofrecer recomendaciones para la adecuada ejecución y alineación con el contexto actual.**

2. Metodología

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer la propuesta de valor de los procesos de Recursos Humanos al negocio, así como indagar sobre los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el papel estratégico del área.
- Identificar las principales estrategias y prácticas que realizan las empresas para agregar valor a la estrategia de negocio.
- Identificar cómo se alinean las políticas y prácticas con la estrategia del negocio para asegurar el logro de los objetivos y consolidar una cultura de trabajo en función de la región y el país.

La investigación es de tipo descriptiva y exploratoria.⁸ Es descriptiva porque busca evaluar diversos aspectos, dimensiones y/o componentes referentes a la propuesta de valor, y exploratoria porque profundiza en los conceptos de los procesos departamentales alineados a la estrategia de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación, se aplicó una encuesta que midió las siguientes variables:

- Estrategia de Recursos Humanos.
- Gestión del área: Atracción de talento, Desarrollo, Evaluación y Generación de compromiso.

La encuesta fue aplicada en línea a 903 empresas de 13 países de LATAM, invitadas por ManpowerGroup. A continuación se presentan los porcentajes de participación de las empresas por país.

⁸ Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1998), *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill, pp. 60-61.

Región	País	%
Sudamérica 53%	Argentina	7%
	Brasil	10%
	Chile	3%
	Colombia	31%
	Perú	2%
México 24%	México	24%
Centroamérica 21%	Costa Rica	4%
	El Salvador	7.5%
	Guatemala	2%
	Honduras	1.5%
	Nicaragua	2%
	Panamá	3%
	República Dominicana	1%
Otro 2%	(España, Estados Unidos, Shanghái, etc.)	2%
Total		100%

Cuadro 1

Porcentaje de participación de las empresas por país

En el Cuadro 1 se observa que 21% de las respuestas corresponden a la región Centro, 24% de las empresas se ubican en México, 53% en la región Sur y 2% mencionaron estar radicadas en países como España, Estados Unidos, Shanghái, entre otros.

Asimismo, las organizaciones participantes pertenecen a diferentes sectores económicos (Figura 1): 36% Servicios, 26% Comercio, 17% Manufactura, 7% Comunicaciones y Transportes, 4% Construcción, 4% Financiero, 3% Extractiva (gas, petróleo y minería), 2% Aviación y 1% Agricultura y Pesca.

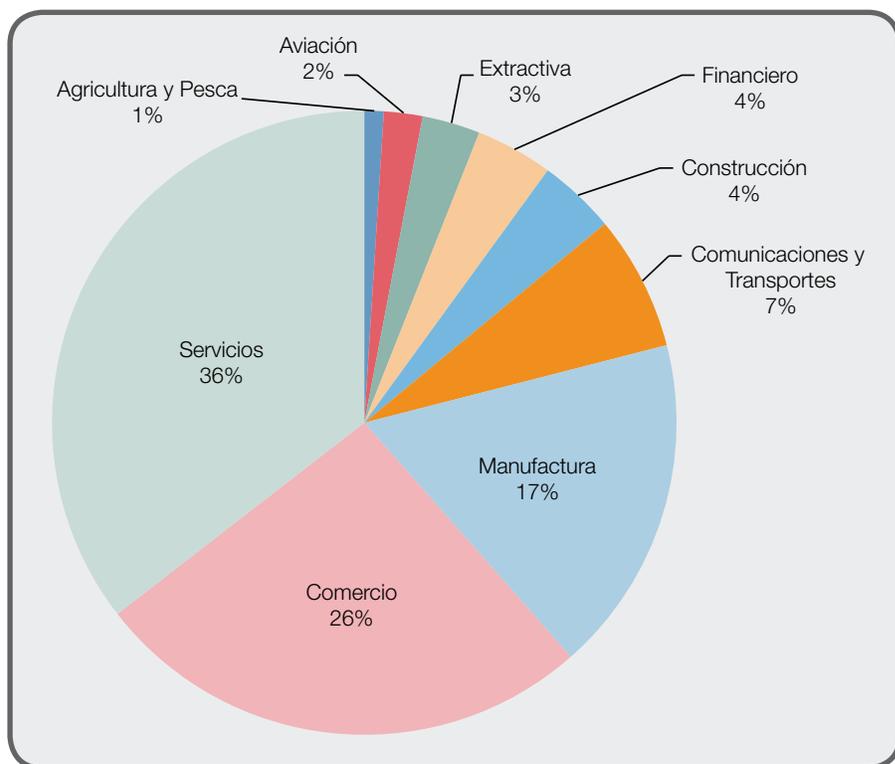


Figura 1

Como consecuencia de los diferentes escenarios que cada país afronta a nivel económico y político, se consideró pertinente preguntar sobre el crecimiento de la empresa.

De esta manera, 53% de los encuestados respondieron que su crecimiento es igual al sector al que pertenecen, seguido de 38% que comentó que su incremento es superior al del sector; 9% comentó que se encuentra por debajo del sector (Figura 2).

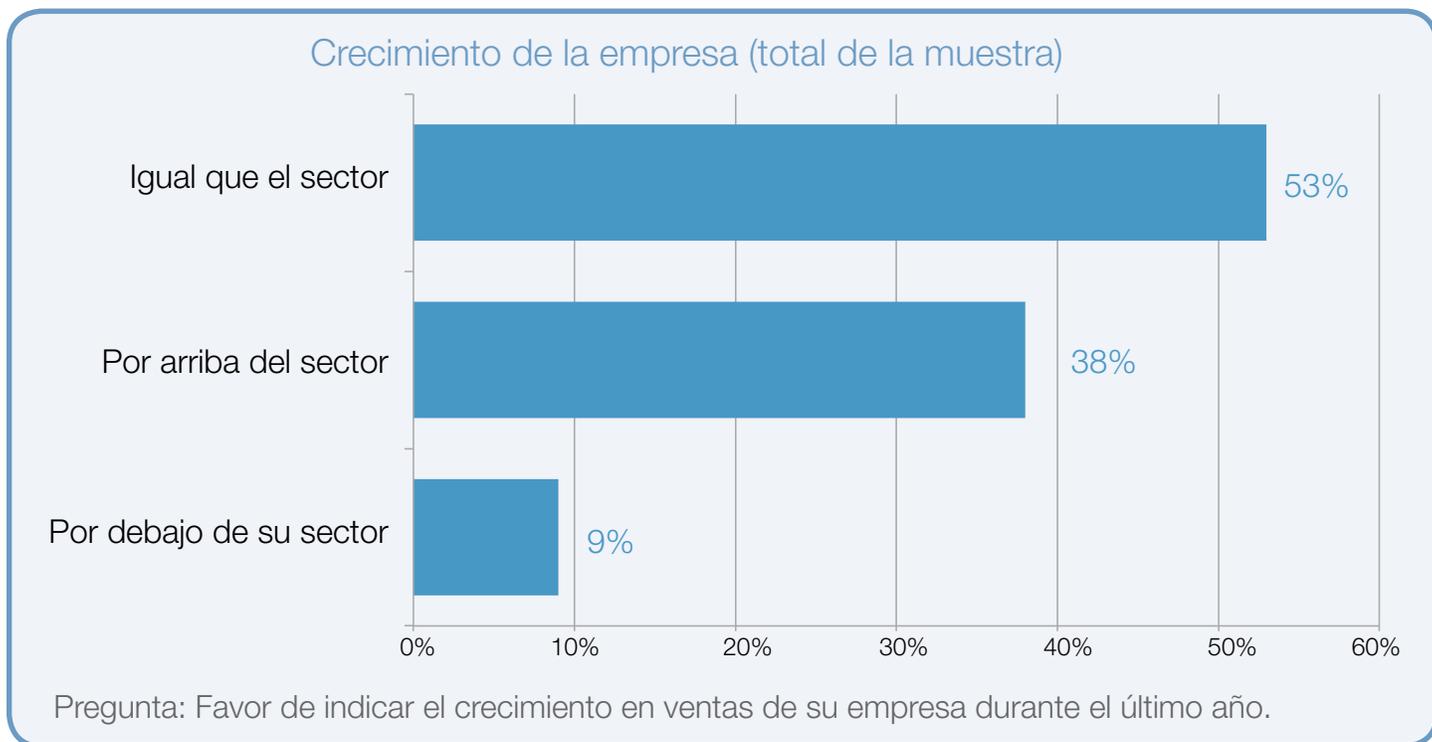


Figura 2

El número de empleados por empresa participante es diverso. El 40% de las empresas que participaron en este estudio son Micro y Pequeñas ya que cuentan con menos de 100 empleados, 14% son Medianas (de 101 a 250 empleados) y 46% Grandes (12% de 251 a 500, 12% de 501 a 1000 empleados, 15% de 1001 a 5000 y 7% más de 5000 empleados) (Figura 3).

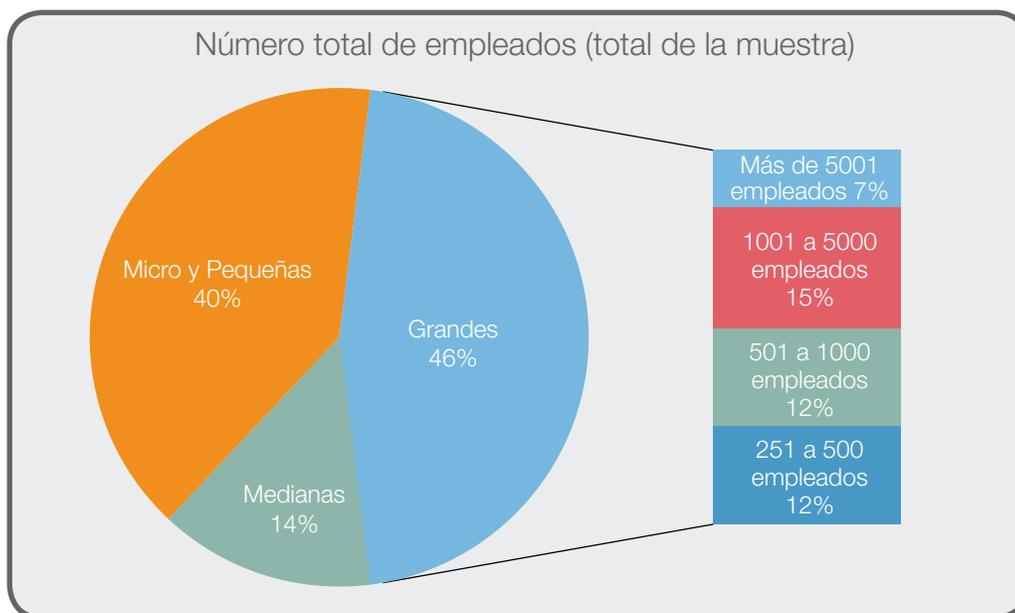


Figura 3

Posición	Porcentaje
Director	16%
Gerente	29%
Coordinador	22%
Analista	13%
Otro	20%
Total	100%

Cuadro 2

En el Cuadro 2 se muestra el puesto que ocupan las personas encuestadas: 16% Directores, 29% Gerentes, 22% Coordinadores y 13% Analistas. Los colaboradores que dieron respuesta al rubro otro (20%), tienen una posición de jefatura, supervisión, consultor, especialista, entre otras.

La mayoría de las personas encuestadas pertenecen al área de **Recursos Humanos** (42%), seguido de 19% de Administración y Finanzas, 11% de Comercialización, 4% de Ingeniería, 3% de Mercadotecnia y 1% de Relaciones Públicas. Por otra parte, 18% de los colaboradores pertenece a otras áreas, como Telefonía, *Coaching*, Comunicaciones, Consultoría, Ventas, entre otras y 2% de las personas no respondieron a esta pregunta (Figura 4).

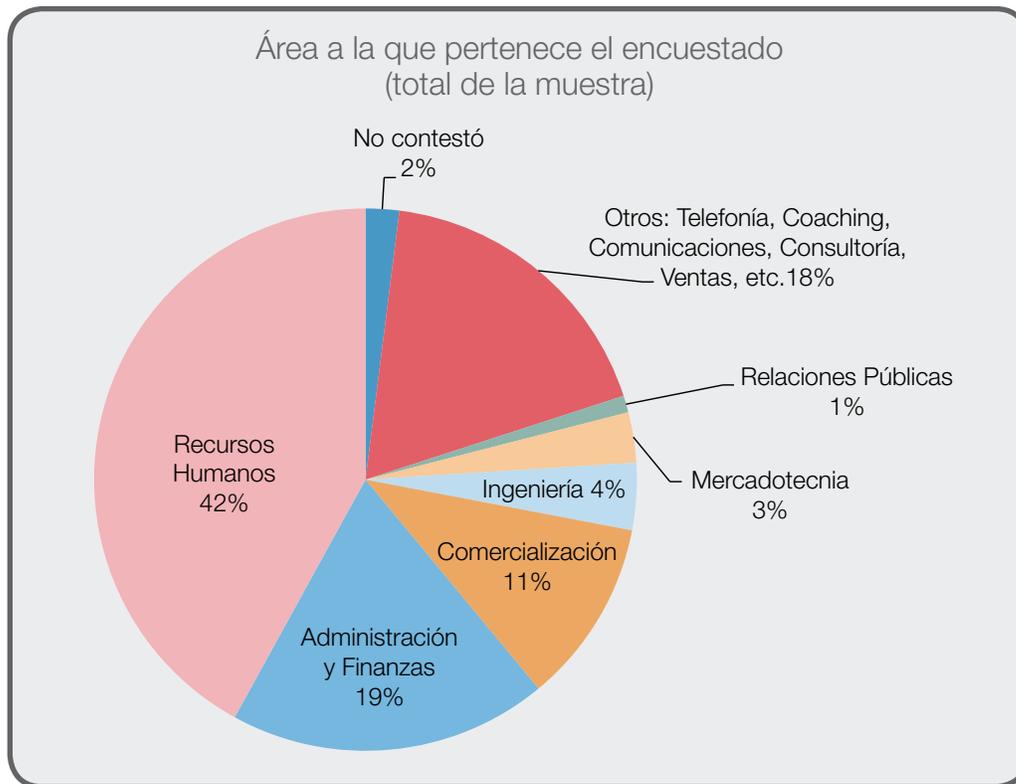


Figura 4

3. La propuesta de valor de Recursos Humanos para la estrategia del negocio

"Si el porcentaje de cambio externo es mayor que el porcentaje de cambio interno, el final está cerca⁹".

Jack Welch

Debido a la complejidad y variedad de situaciones a manejar en un mundo global altamente cambiante, los negocios enfrentan nuevos retos que dificultan el proceso de asegurar un crecimiento ordenado en las organizaciones. Como consecuencia, las empresas exigen una elevada calidad en las prácticas de capital humano que permitan un buen desempeño de negocio y alcanzar un nivel realmente competitivo.¹⁰

En estos escenarios cambiantes, la función del área se ve obligada a entender las estrategias del negocio a fin de aportar sus conocimientos en favor de una buena toma de decisiones y ayudar a la organización. El reto para los ejecutivos y directivos de Recursos Humanos es ofrecer una propuesta de valor a la estrategia del negocio que apoye la transformación de la cultura de trabajo y ofrecer prácticas laborales alineadas con el rumbo estratégico.

Estos profesionales deben ser importantes promotores del cambio. Lo cual representa un enorme reto en una época global, cambiante y con gran desarrollo tecnológico, que ha modificado las expectativas de cómo se debe desarrollar el trabajo en las organizaciones y ha dado pie a nuevos niveles y expectativas de desempeño para el área.

Asimismo, deben crear el contexto adecuado para garantizar una propuesta de valor apropiada. De acuerdo con Dave Ulrich¹¹, la profesión de Recursos Humanos ha recorrido tres etapas en medio siglo; en la actualidad vemos el surgimiento de la cuarta. Cada una tiene un momento de inicio, aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la estabilidad. La llegada de una nueva etapa o corriente se construye a partir de las anteriores.

- **Etapa 1: La labor administrativa.** Se centra en las condiciones de trabajo y servicios básicos de administración de personal: reclutamiento, contratación, remuneración y terminación de las relaciones de trabajo. El enfoque se mantiene en cuidar los costos.
- **Etapa 2: Las prácticas y herramientas.** Se enfoca en la innovación de prácticas alineadas de atracción de talento, reclutamiento, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo, aprendizaje o comunicación, en constante interacción. El reto está en aportar las mejores prácticas disponibles.
- **Etapa 3: Las estrategias.** Se enfoca en la conexión y alineación de las prácticas del área con la estrategia y propósito de negocio. Los profesionales de Recursos Humanos han convertido las estrategias de negocio en las prioridades para su área a fin de garantizar el éxito en su implementación.
- **Etapa 4: La propuesta de valor de "afuera hacia dentro".** Las condiciones externas que enfrenta el negocio exigen que las prácticas de Recursos Humanos puedan ayudar a la organización a responder más allá de la estrategia para alinear a la empresa dentro del contexto del negocio y las expectativas de todos los involucrados (inversionistas, clientes, proveedores, comunidad, autoridades, etcétera).

⁹ Citado por Burkett H. (2015), "The Case For Change Capability: How HR Can Step Up And Stand Out As A Strategic Change Leader" en The Rise of HR. Dave Ulrich, William A. Schiemann, Libby Sartain (eds.).

¹⁰ Jáuregui J. (2015), "HR Challenges and Solutions for Small, Medium-Sized and Family-Owned Businesses" en The Rise of HR.

¹¹ *Ídem*

Las cuatro etapas anteriores deben continuarse y mejorar su desempeño mientras el área se prepara para generar una propuesta de valor de afuera hacia adentro.

Se deben considerar seis condiciones generales para los negocios y la adecuada respuesta del departamento a estas condiciones.¹² Resulta importante hacer un diagnóstico relevante para cada empresa, en atención a:

- **Condición social.** El estilo de vida personal está cambiando con respecto al papel que asume cada miembro de la familia, aunado a sus expectativas de vida y bienestar, el cuidado de los valores éticos y religiosos, ubicación de vivienda y transporte, poder adquisitivo, etcétera.
- **Condición tecnológica.** Nuevas tecnologías y dispositivos de comunicación están disponibles y evolucionan rápidamente. Es imprescindible tener en cuenta su impacto en las relaciones laborales y en el proceso de atraer, retener y motivar a los colaboradores. El flujo y cuidado de la información puede construir nuevas oportunidades de negocio o destruir lo que ahora tenemos. Casi todos los elementos que se involucran en la empresa y su sector, así como entre sus colaboradores, se ven influidos para incrementar la calidad en la toma de decisiones en toda la cadena de valor.
- **Condiciones económicas.** Los ciclos económicos influyen en la toma de decisiones de los consumidores y en la confianza de los gobernantes. El libre flujo de los recursos económicos a nivel global afecta la toma de decisiones para el manejo de riesgos al invertir, comprar o vender, lo que impacta positiva o negativamente a diferentes sectores empresariales.
- **Condiciones políticas.** Normalmente los cambios políticos, la época electoral y el manejo de los procesos de transición de poder, influyen en los individuos y en el gobierno corporativo de las empresas, por lo que pueden fortalecer o debilitar la credibilidad de las instituciones gubernamentales y tener un impacto en todo el país o región.
- **Condiciones ambientales.** Los recursos naturales y su adecuado manejo público y privado, se asumen como una responsabilidad a manejar por parte de la empresa que, por otra parte, da pie a lineamientos para el comportamiento del personal. La ética ofrece una perspectiva de la responsabilidad social que se forma a partir de los lineamientos del área.
- **Condiciones demográficas.** Los cambios poblacionales y su composición debido al número de nacimientos, muertes, migración, matrimonios o divorcios, afectan las expectativas de los trabajadores y de los consumidores. Debe considerarse el perfil demográfico de la futura fuerza laboral para desarrollar planes que le permitan a la organización asegurar el talento necesario a futuro.

¹² Ídem

Es fundamental tomar en cuenta los factores mencionados en este marco conceptual para entender las tendencias externas y reconocer la necesidad de la gestión para diseñar y seleccionar los servicios que debe aportar a la organización. Esto significa, que cuando los profesionales deben profundizar en las condiciones externas y diagnostican la etapa de vida de la empresa y de la función de su área, pueden intervenir en las discusiones estratégicas de la empresa para desencadenar acciones internas que vayan más allá de las estrategias del área y puedan ayudar a implementar aquellas que otros miembros han creado.

Mara Swan¹³ afirma que Human Age (la Era del Talento) surge por la colisión de fuerzas macroeconómicas ya mencionadas, (economía, demografía, tecnología, cambios sociales y políticos, entorno y ambiente) que han creado un escenario impredecible. Lo anterior se traduce en que necesitamos organizaciones flexibles y capaces de reaccionar e incluso anticiparse a estas fuerzas. Por otra parte, gracias a la innovación, las áreas de Recursos Humanos deben aprovechar ventajas competitivas transitorias para generar valor a su organización Human Age y convertirla en una empresa atractiva, motivadora y comprometida con su talento. Las empresas tendrán que operar con diferentes modelos de negocio respaldados por estrategias para varios modelos de trabajo, fuentes de talento y prácticas de capital humano.

El CEO de ManpowerGroup, Jonas Prising¹⁴, lo resume así:

“Necesito un equipo de Recursos Humanos que pueda aportar valor para la compañía al enfocarse en los resultados que añaden valor a nuestro negocio: velocidad, calidad y servicio. Necesito sistemas simples de personas y procesos, que entreguen los resultados que nuestros clientes esperan, y que creen un ambiente en el que la gente de alto desempeño quiera trabajar y contribuir. No necesito más procesos perfeccionados.”

¹³ Swan M. (2015), “Driving Time To Value In The Human Age”, en The Rise of HR ManpowerGroup.

¹⁴ Dave Ulrich, Bill Schiemann y Sartain L. (2015): “The Rise of HR: Wisdom From 73 Thought Leaders.”, GPHR and Libby Sartain, SPHR

3.1 Enfoque estratégico

Se determinaron diez reactivos para medir el impacto estratégico de la función de Recursos Humanos en las organizaciones. A continuación se detalla cada uno de ellos:

1. **El área conoce el modelo de negocio de la empresa, retos y oportunidades que presenta el entorno.** Se refiere al entendimiento que la función de Recursos Humanos tiene del mercado, la industria, las tendencias de compra de los clientes y las estrategias que implementa su organización para cumplir las expectativas y hacer negocio.
2. **Traduce sus iniciativas en estrategias que agregan valor al modelo de negocio.** Se refiere a la aportación que hace a las necesidades de sus clientes internos, en qué medida les ayuda a ser más productivos y eficientes para así alcanzar los objetivos.
3. **Diseña e implementa prácticas adecuadas para crear y mantener la cultura organizacional.** Este reactivo se relaciona con el apoyo que brinda el departamento para que la filosofía y valores se lleven a la práctica.
4. **Promueve y facilita el cambio por medio de sus prácticas.** La adaptación al cambio es una necesidad permanente de todas las organizaciones: el dinamismo de los mercados obliga a anticipar y/o reaccionar de forma ágil, por lo que las prácticas del área pueden facilitar u obstaculizar dicha adaptación.
5. **Ayuda a los empleados a encontrar propósito y sentido en su trabajo.** Ligado al reactivo relativo a la creación de cultura organizacional, este punto se refiere a la guía que puede representar el área para que cada colaborador entienda la aportación individual de su trabajo a los objetivos globales de la organización y que se identifique con la filosofía y valores de la misma.
6. **Promueve políticas que facilitan el balance entre vida y trabajo.** La línea entre vida personal y laboral es cada vez menos perceptible, por lo que puede ayudar a los colaboradores a adaptar de mejor forma las múltiples funciones y responsabilidades que tiene en diversos ámbitos mediante políticas y prácticas que permitan la flexibilidad en el manejo del tiempo.
7. **Aprovecha la tecnología de información disponible en la empresa para gestionar los procesos del personal.** La tecnología es una herramienta que facilita el manejo y aprovechamiento de la información que genera la organización. Contar con bases de datos históricas, expedientes del personal y resultados de los diversos proyectos e iniciativas, ayuda a mejorar la toma de decisiones respecto a la atracción, desarrollo, retención y compensación del talento requerido.
8. **Genera y promueve confianza en los colaboradores.** En la actualidad, los colaboradores han tomado un papel cada vez más parecido al de un cliente, por lo que es necesario construir confianza con ellos si se pretende lograr su participación y compromiso, más allá de la simple relación transaccional.
9. **Promueve con sus políticas la producción y transferencia del conocimiento organizacional.** La convivencia diaria entre las personas que forman la organización es una fuente de conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes. Los departamentos de Recursos Humanos pueden apoyar de forma importante para que el éxito futuro dependa de procesos institucionales en lugar de los individuos y el tiempo que permanecen en cierta posición.
10. **Fortalece y promueve una buena relación con los departamentos que conforman la cadena de valor (sus clientes).** Este reactivo se refiere a la relación cliente-proveedor al interior de la organización. Cada área tiene distintas circunstancias, problemáticas y necesidades que resolver, por lo que debe relacionarse de distintas formas y ofrecer soluciones a la medida de cada usuario.

La Figura 5 muestra los resultados totales del estudio, acerca del grado de alineación y aportación de la función de Recursos Humanos a la estrategia y necesidades del negocio.

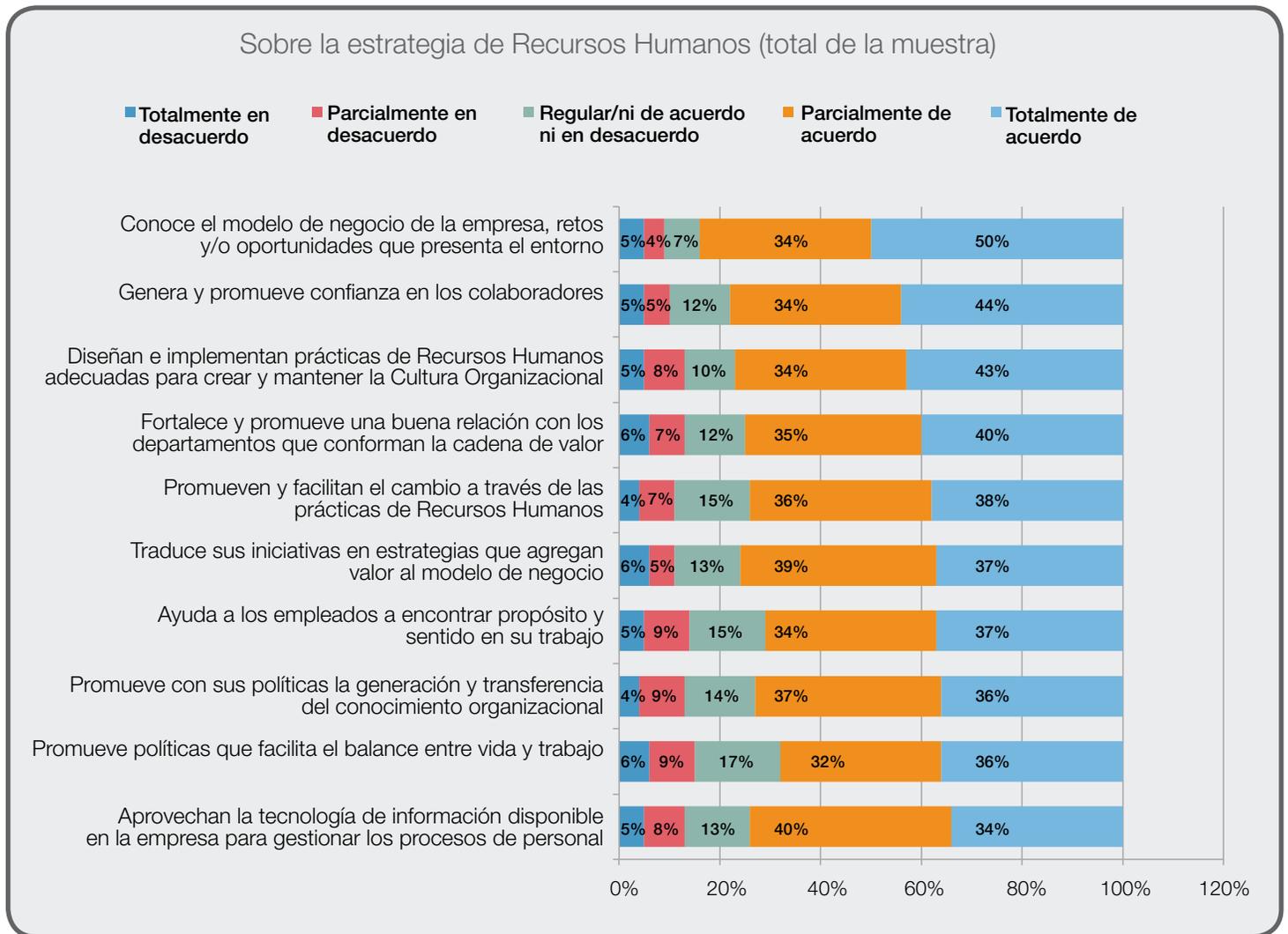


Figura 5

En términos generales, la percepción del impacto estratégico de la función de Recursos Humanos es positiva; sin embargo, sobresalen tres aspectos:

1. El conocimiento del modelo de negocio, los retos y oportunidades del entorno.
2. La generación y promoción de la confianza entre los colaboradores.
3. El diseño e implementación de prácticas adecuadas para crear y mantener la cultura organizacional.

Por otro lado, existen dos áreas de oportunidad para que los equipos enfoquen sus esfuerzos y mejoren su aportación a la organización:

1. Promover políticas que faciliten el balance entre vida y trabajo.
2. Ayudar a los empleados a encontrar propósito y sentido en su trabajo.

Al hacer este análisis por región, se presenta la misma tendencia. No obstante, en Sudamérica destaca una mejor percepción del área, seguida por Centroamérica y México con una percepción menos positiva.

Empresas sobresalientes¹⁵

La respuesta a estos diez reactivos permitió realizar un filtro entre las organizaciones. Se separó a las que obtuvieron al menos seis de los diez reactivos calificados con “totalmente de acuerdo” y los cuatro reactivos restantes con al menos “regular o parcialmente de acuerdo”. Estas organizaciones serán mencionadas en el estudio como Empresas sobresalientes. El resultado obtenido se muestra en el siguiente cuadro.

Número de empresas que sobresalen, por su percepción del impacto estratégico de la función de Recursos Humanos

Región	Total de la muestra	Empresas sobresalientes
Sudamérica	480	187 (39%)
México	218	54 (25%)
Centroamérica	189	68 (36%)

Cuadro 3

Conclusiones

- La función del área tiene una percepción positiva en términos generales.
- Sudamérica es la región con la percepción más positiva, seguida por Centroamérica; y la menos positiva se presentó en México.
- El área de oportunidad en Centro y Sudamérica es muy claro: promover políticas que faciliten el balance entre vida personal y laboral.
- La principal área de oportunidad en México es ayudar a los empleados a encontrar propósito y sentido en su trabajo.

¹⁵ Para efectos de esta investigación se definirá como **empresa sobresaliente**, a aquella que tengan más de seis reactivos calificados como totalmente de acuerdo.

3.2 Atracción de talento

Los cambios acelerados del entorno actual, en términos políticos, sociales, educativos, tecnológicos y económicos, han tenido un impacto importante en la adaptación de organizaciones y países completos respecto a los perfiles que requieren para lograr sus objetivos, la forma de organizar y asignar tareas, de medir y controlar la producción, además de los conocimientos y habilidades por enseñar a las generaciones futuras.

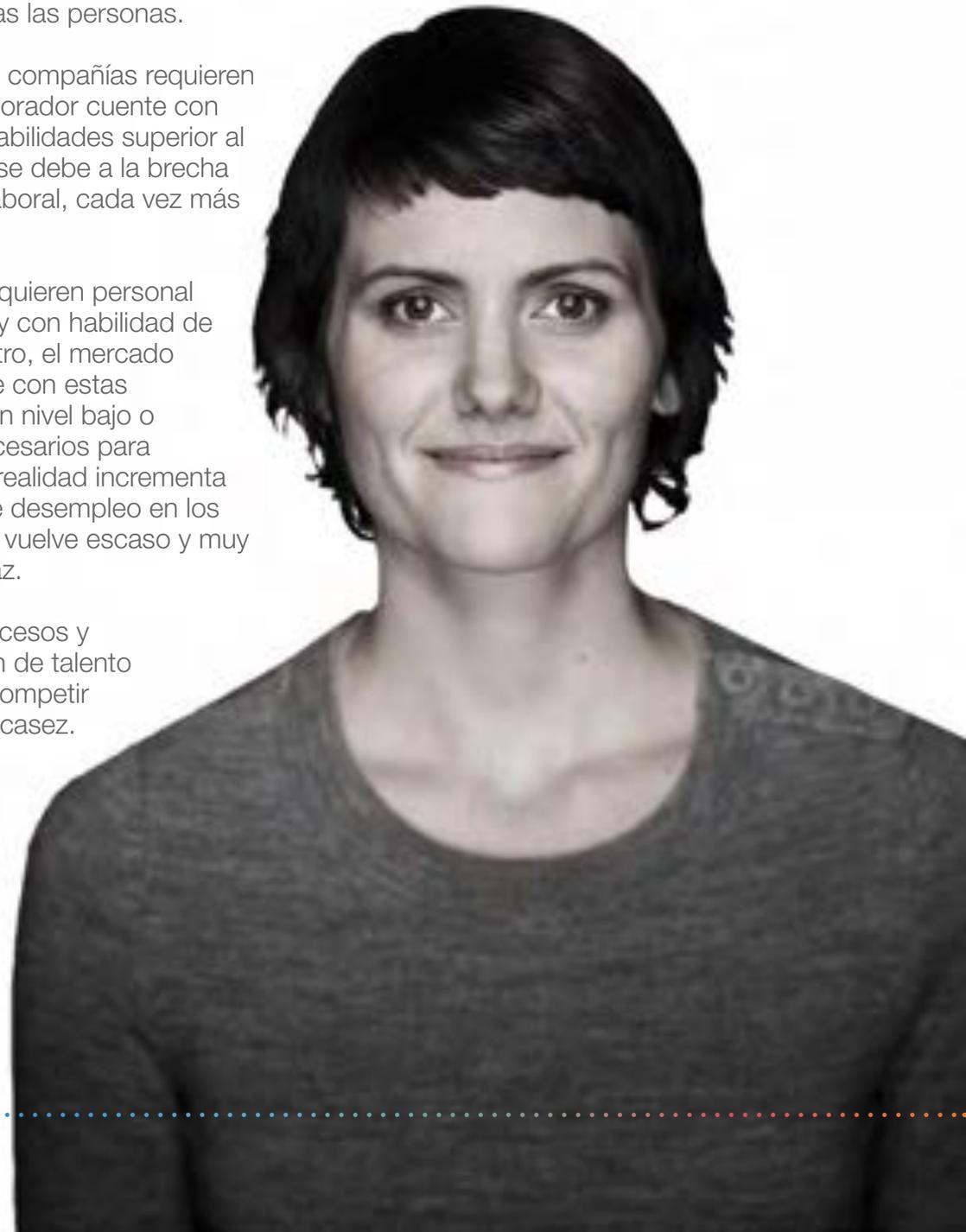
Este reto es permanente, por lo que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos hacia la implementación de nuevas formas de administrar personal, atraerlo, seleccionarlo, capacitarlo, evaluarlo, desarrollarlo y compensarlo adecuadamente para que se comprometa y entregue su potencial y compromiso. Los métodos de dirección que dieron buenos resultados en el pasado actualmente han perdido efectividad.

El aprendizaje es claro: se requiere maximizar el aprovechamiento de todos los recursos, incluidas las personas.

Human Age establece que las compañías requieren posiciones en las que el colaborador cuente con un nivel de conocimientos y habilidades superior al necesario en el pasado. Esto se debe a la brecha entre la oferta y la demanda laboral, cada vez más compleja de administrar.

Por un lado, las compañías requieren personal más calificado, especializado y con habilidad de aprendizaje continuo; por el otro, el mercado laboral ofrece muy poca gente con estas características y mucha con un nivel bajo o nulo de los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Esta realidad incrementa significativamente las tasas de desempleo en los segmentos poco calificados y vuelve escaso y muy caro el talento altamente capaz.

Por lo anterior, contar con procesos y estrategias claras de atracción de talento es imperativo si se pretende competir eficazmente en esta era de escasez.



3.2.1 Fuentes de reclutamiento

Como se muestra en la **Figura 6**, de la muestra total, 57% de las empresas utiliza las bolsas de trabajo en internet como principal fuente de reclutamiento, en segundo lugar agencias con 47% y en tercer lugar las redes sociales con 40%.



Figura 6 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Este resultado cambia al analizar los resultados por región, el siguiente cuadro muestra el detalle.

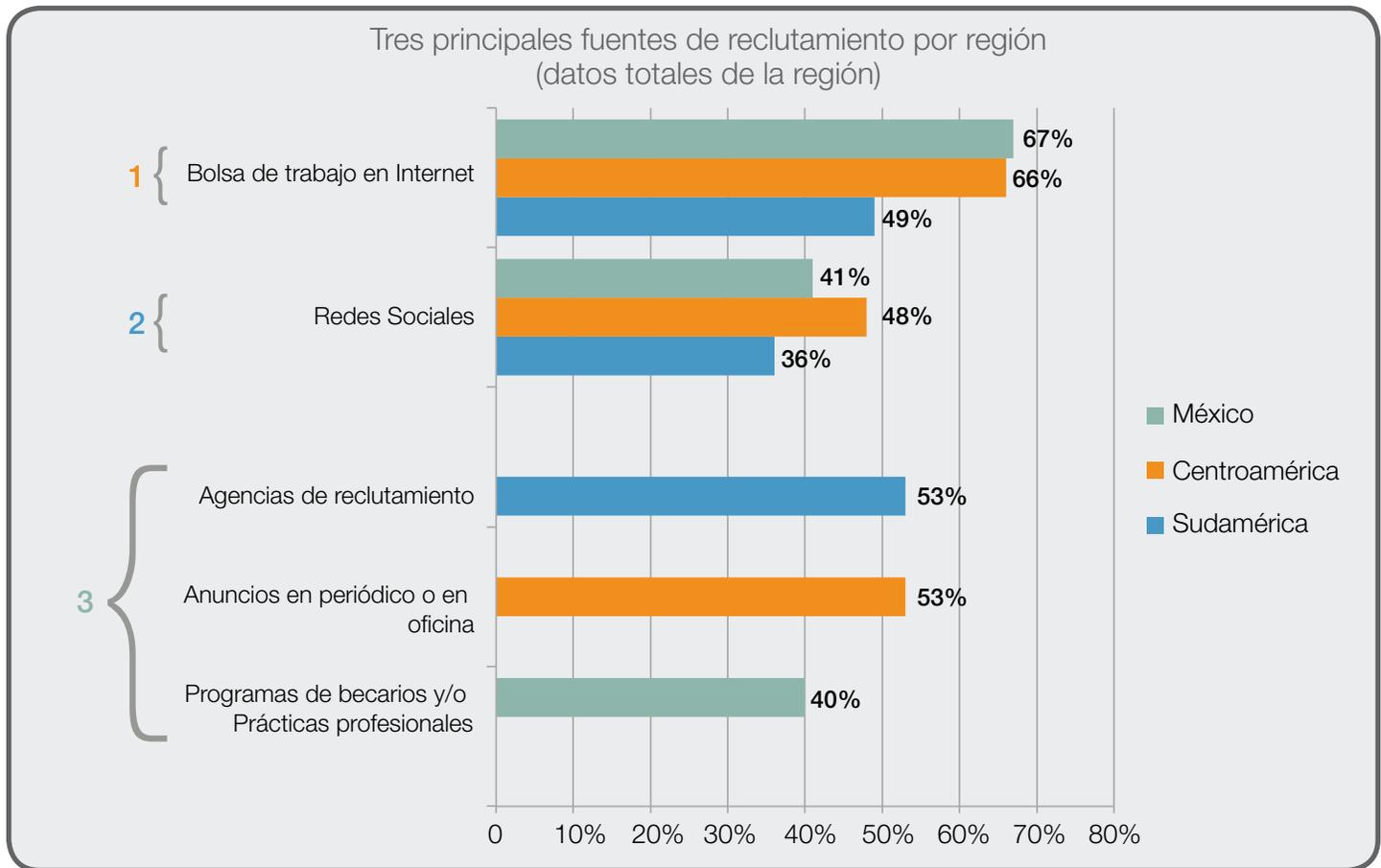


Figura 7 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Al analizar el mismo resultado pero de las empresas sobresalientes, se presentan las siguientes prácticas:

- En México, las 54 empresas sobresalientes prefieren las ferias de empleo sobre las redes sociales.
- En Centroamérica, las 68 empresas sobresalientes utilizan más las agencias de reclutamiento que los anuncios de periódico y/o en la oficina.
- En Sudamérica no cambia el uso de fuentes de reclutamiento.

Una práctica común en estas organizaciones es que todas utilizan al menos tres fuentes distintas. Estas prácticas, permiten incrementar la satisfacción de las necesidades de contratación en dichas organizaciones al compararlas con el resto de la muestra. Y ayudará a enfrentar la escasez de talento que actualmente se vive en las compañías, especialmente en posiciones como¹⁶:

- Trabajadores certificados en un oficio (mecánicos, electricistas, chefs, reposteros)
- Técnicos
- Representantes de ventas
- Secretarías, Asistentes personales y administrativos, y Personal de apoyo en oficinas
- Choferes
- Ingenieros (mecánicos, eléctricos y civiles)
- Gerentes y Ejecutivos (Dirección/Corporativo)
- Operadores de maquinaria y producción
- Personal de Contabilidad y Finanzas
- Obreros
- Personal de IT

¹⁶ Encuesta de Escasez de Talento 2015. ManpowerGroup

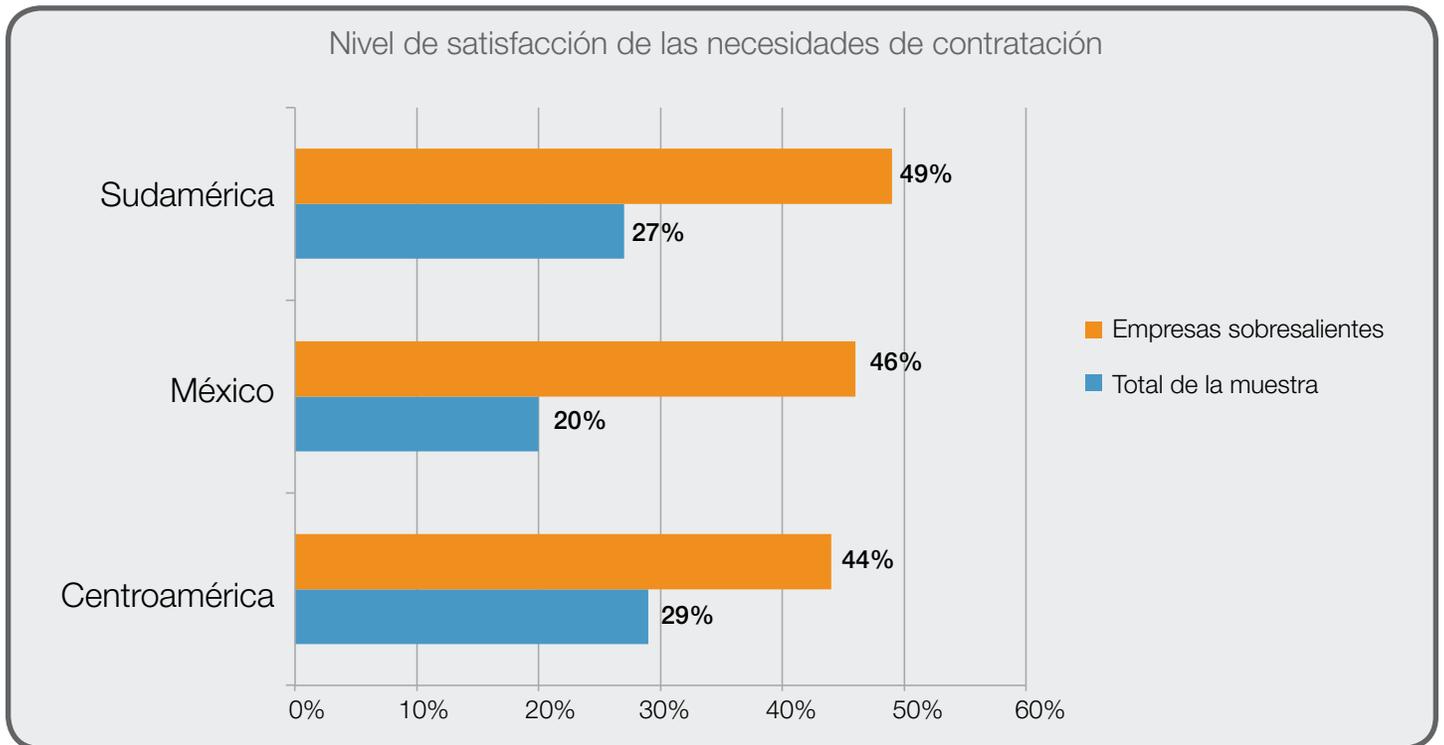


Figura 8

El mayor nivel se observa en las empresas sobresalientes de Sudamérica, con casi la mitad de empleadores satisfechos en sus necesidades de contratación; sin embargo, los porcentajes en general aún son bajos.

3.2.2 Entrevistas de selección

Prácticamente todas las organizaciones realizan entrevistas como parte de su proceso de selección; la diferencia es el objetivo que buscan al utilizar esta herramienta. Como lo indica la **Figura 9**, en 79% de los casos se busca evaluar la experiencia profesional del candidato, seguido de evaluar sus competencias con 78%.



Figura 9 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

La situación es distinta en las empresas sobresalientes, pues 64% de las organizaciones buscan cubrir al menos tres objetivos con la entrevista y 44% busca cumplir los cuatro. Este interés de las empresas sobresalientes implica un esfuerzo claro por realizar entrevistas más profundas y enfocadas.

Respecto a la responsabilidad de entrevistar candidatos, ésta recae en el jefe directo de la vacante y el departamento de **Recursos Humanos** como lo muestra la **Figura 10**.

El reto que enfrentan las organizaciones es preparar e involucrar a más personas en el proceso de entrevista. La tendencia actual es contar con más opiniones sobre los candidatos; así, empresas como *Microsoft*, *Pfizer* y *Heineken* someten a sus candidatos al menos a cinco entrevistas en las que participan otros miembros del equipo, personas con el mismo puesto del jefe directo o de la posición vacante y, de ser necesario, una persona ajena a la posición por cubrir para tener una opinión neutra.

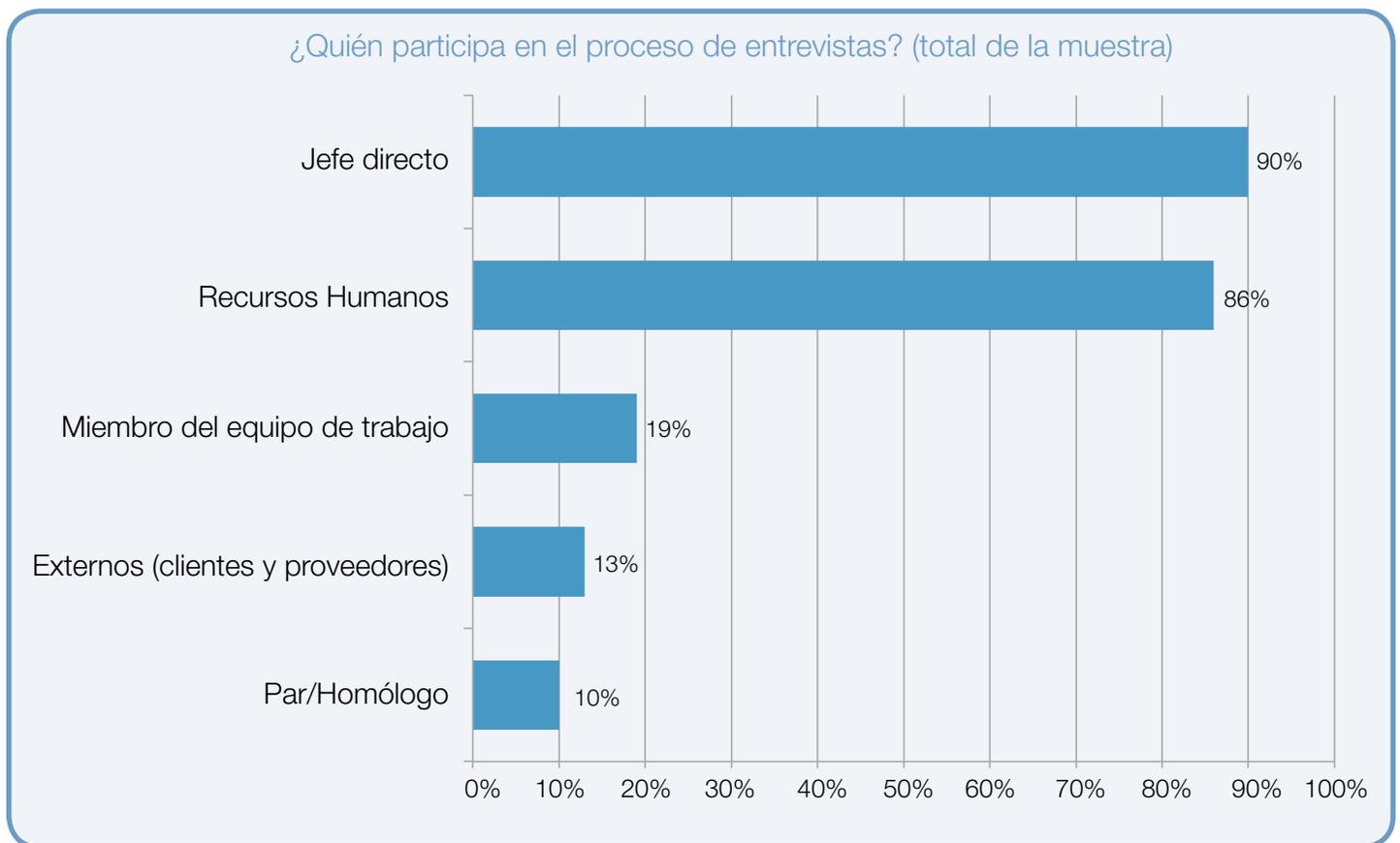


Figura 10 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

3.2.3 Otros elementos de evaluación

Hoy en día, una entrevista de selección no es suficiente para poder tomar la decisión de integrar a un nuevo miembro al equipo de trabajo: es necesario contar con más información, por lo que requieren una serie de herramientas que permitan diagnosticar con mayor profundidad a los candidatos a un puesto laboral.

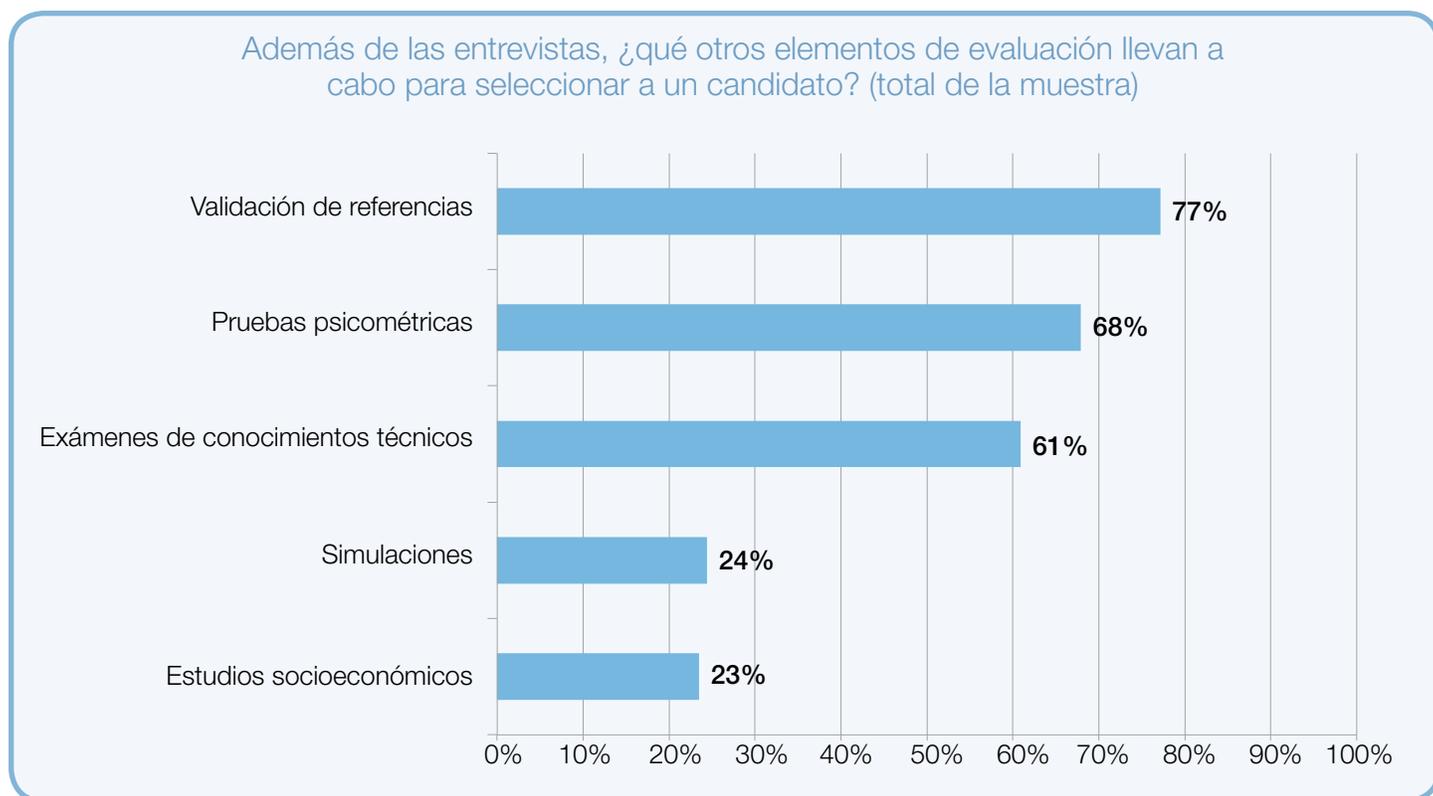


Figura 11 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

En las regiones de Centro y Sudamérica, el resultado presenta la misma tendencia. Sobresale México ya que sus organizaciones utilizan en conjunto los tres elementos adicionales a las entrevistas (Figura 12):

- Validación de referencias
- Pruebas psicométricas
- Exámenes técnicos

Además de las entrevistas, ¿qué otros elementos de evaluación llevan a cabo para seleccionar a un candidato?

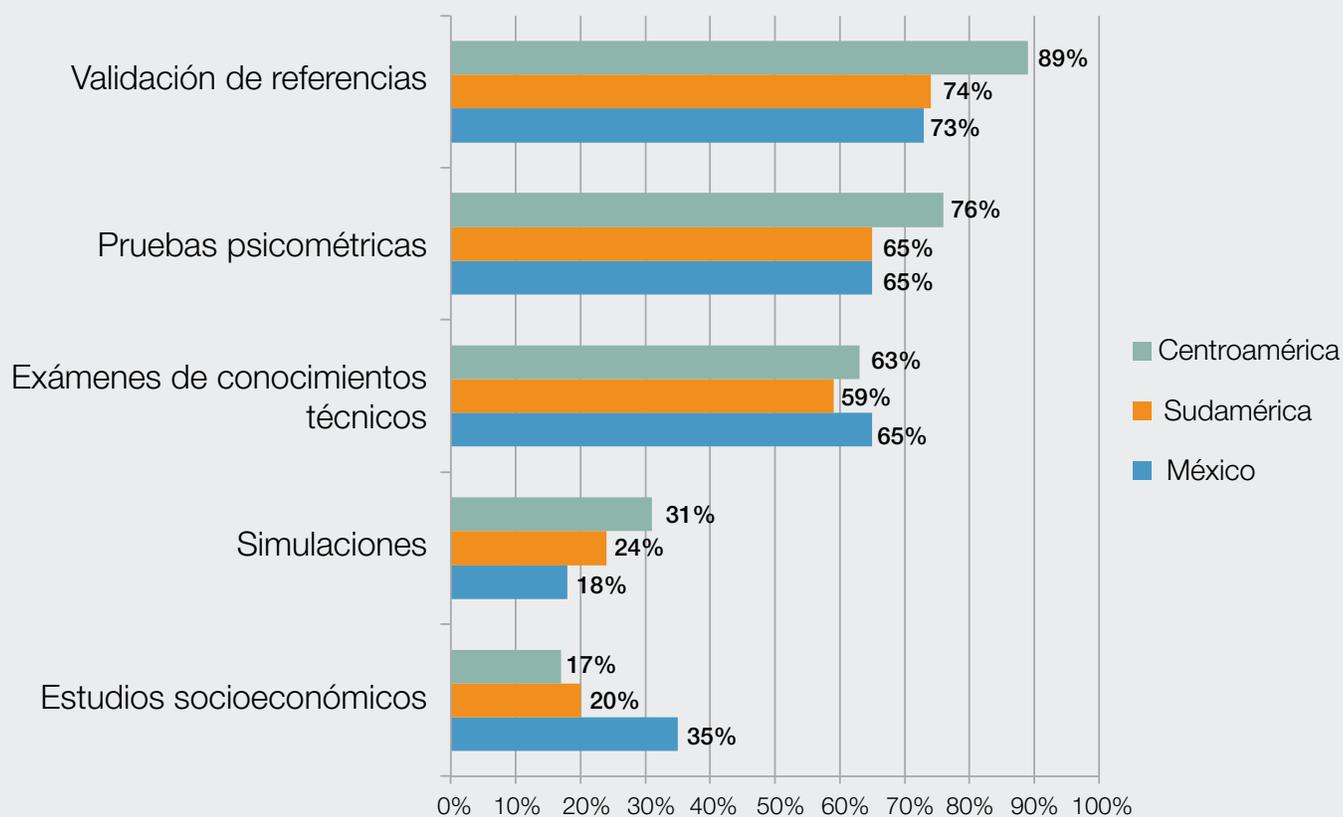


Figura 12 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

3.2.4 Razones por las que necesita atraer talento

Dado que la mayoría de las organizaciones que participaron en el estudio presentan tasas de crecimiento al menos iguales al promedio de su industria, la necesidad de atraer talento es permanente. La siguiente figura muestra el análisis de las cinco razones que se consideraron.

¿Cuáles son las principales razones por las que tiene que atraer talento? (total de la muestra)

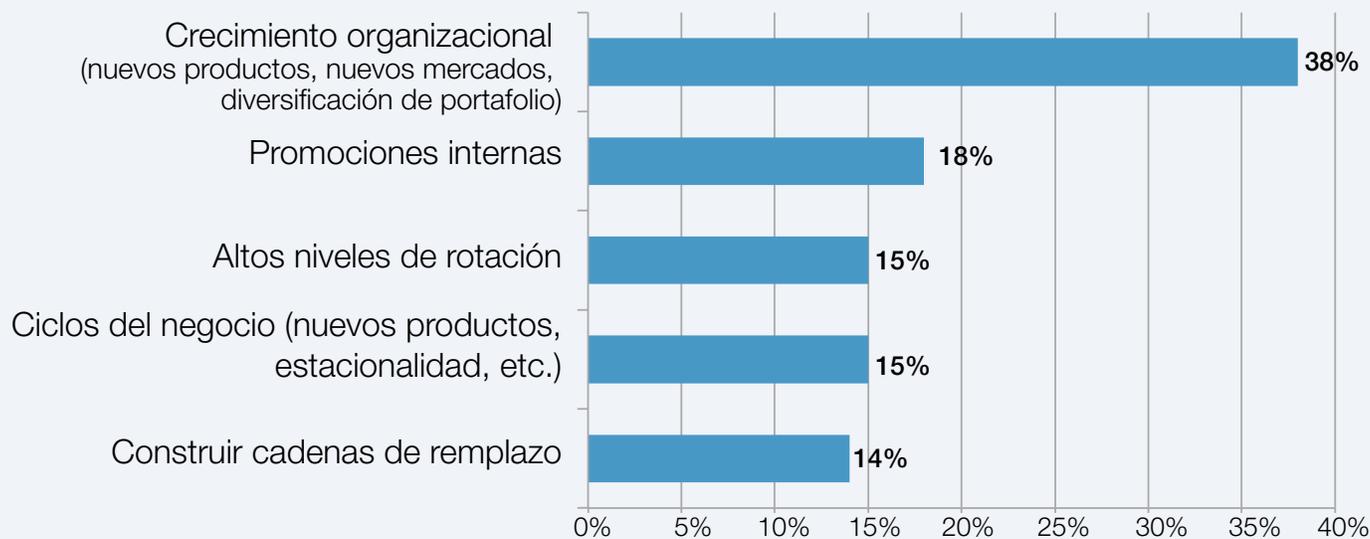


Figura 13

Esta misma tendencia de respuesta se presentó tanto en la muestra total de las regiones analizadas como en las empresas sobresalientes.

3.2.5 La imagen de la empresa como empleador

A medida que las expectativas del mercado laboral evolucionan, las nuevas generaciones analizan diversas variables para decidir si se postulan o aceptan una propuesta de trabajo. Esto presiona a las organizaciones para construir y cuidar su imagen como empleador, ya que esta tiene un peso importante para lograr la atracción del talento necesario.

La Figura 14 muestra la percepción de la imagen que tiene cada empresa para reclutar el talento que requiere.

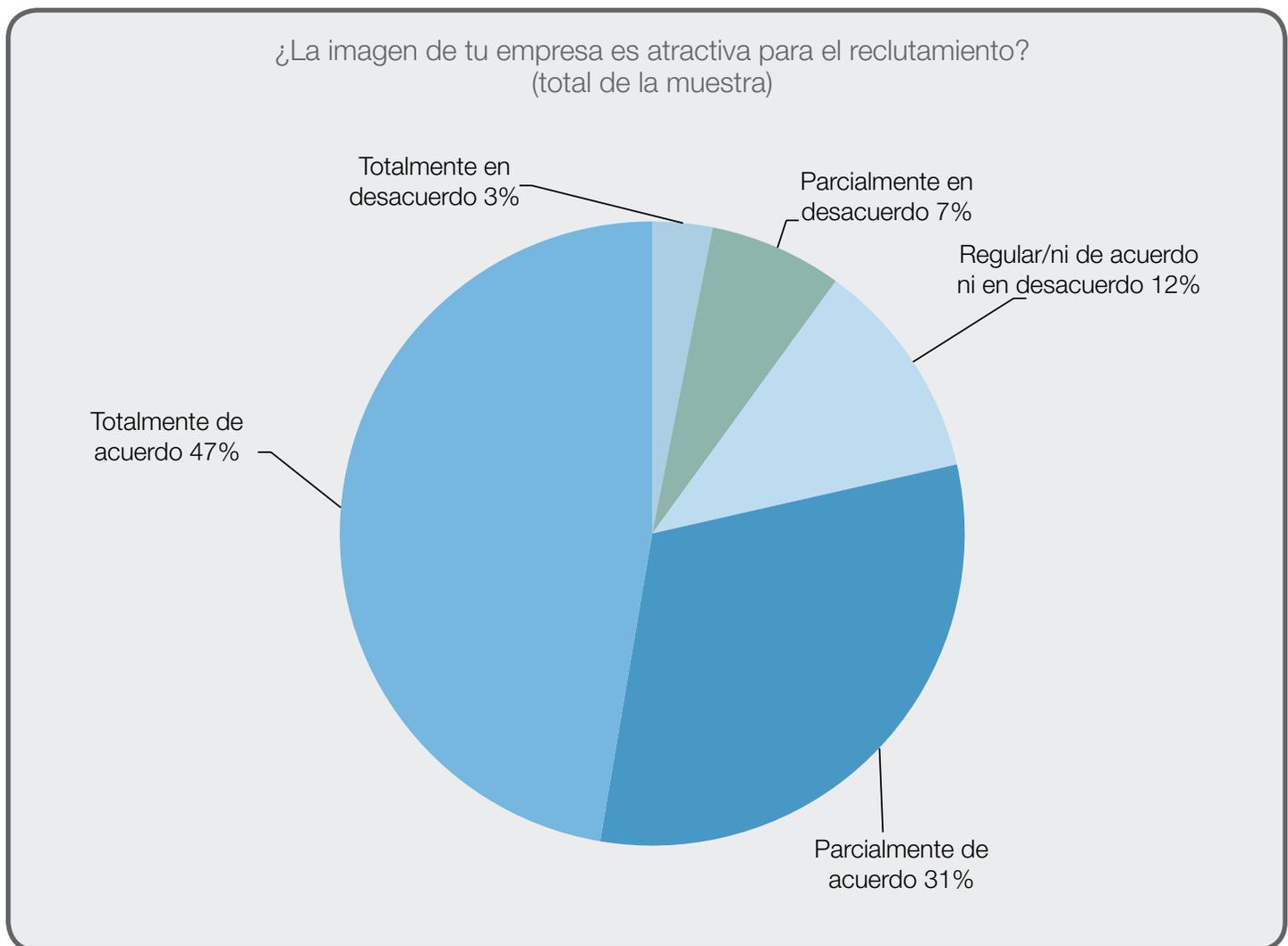


Figura 14

A nivel regional, los resultados se modifican considerablemente. En la **Figura 15** se muestra el resultado de las respuestas más altas (“Totalmente de acuerdo”) con respecto a la imagen de la empresa para el reclutamiento, tanto del total de la muestra por región como de las empresas sobresalientes.

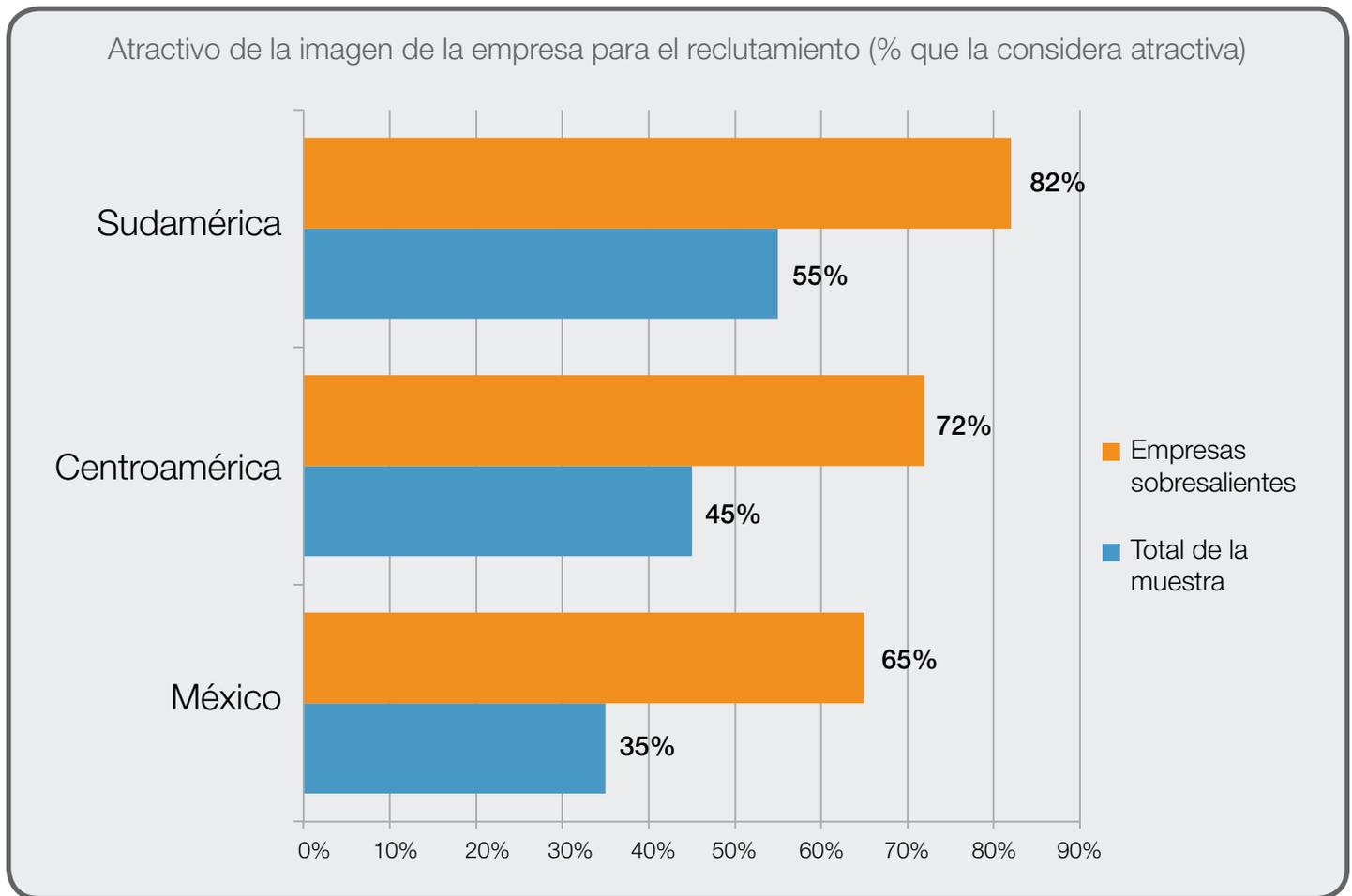


Figura 15

Como podemos observar, las empresas sobresalientes son significativamente más atractivas para el candidato a reclutar que el resto de las empresas encuestadas.

En esta figura, destaca la diferencia en la percepción de la imagen como empleador de las empresas sobresalientes, pues es significativamente mayor a la percepción total.

El conjunto de prácticas relacionadas con la atracción de talento no sólo alinea la función de **Recursos Humanos** con la estrategia de negocio, sino que además hace que la gente considere estas organizaciones como buenos empleadores.

3.2.6 La rotación de personal

Este índice es un indicador tradicional de la eficiencia y eficacia de una organización para retener al talento que requiere. Si bien no es recomendable que el índice sea cero, es necesario monitorearlo constantemente y darle seguimiento a las razones por las que el talento se va, en especial si se trata de colaboradores de alto desempeño o potencial.

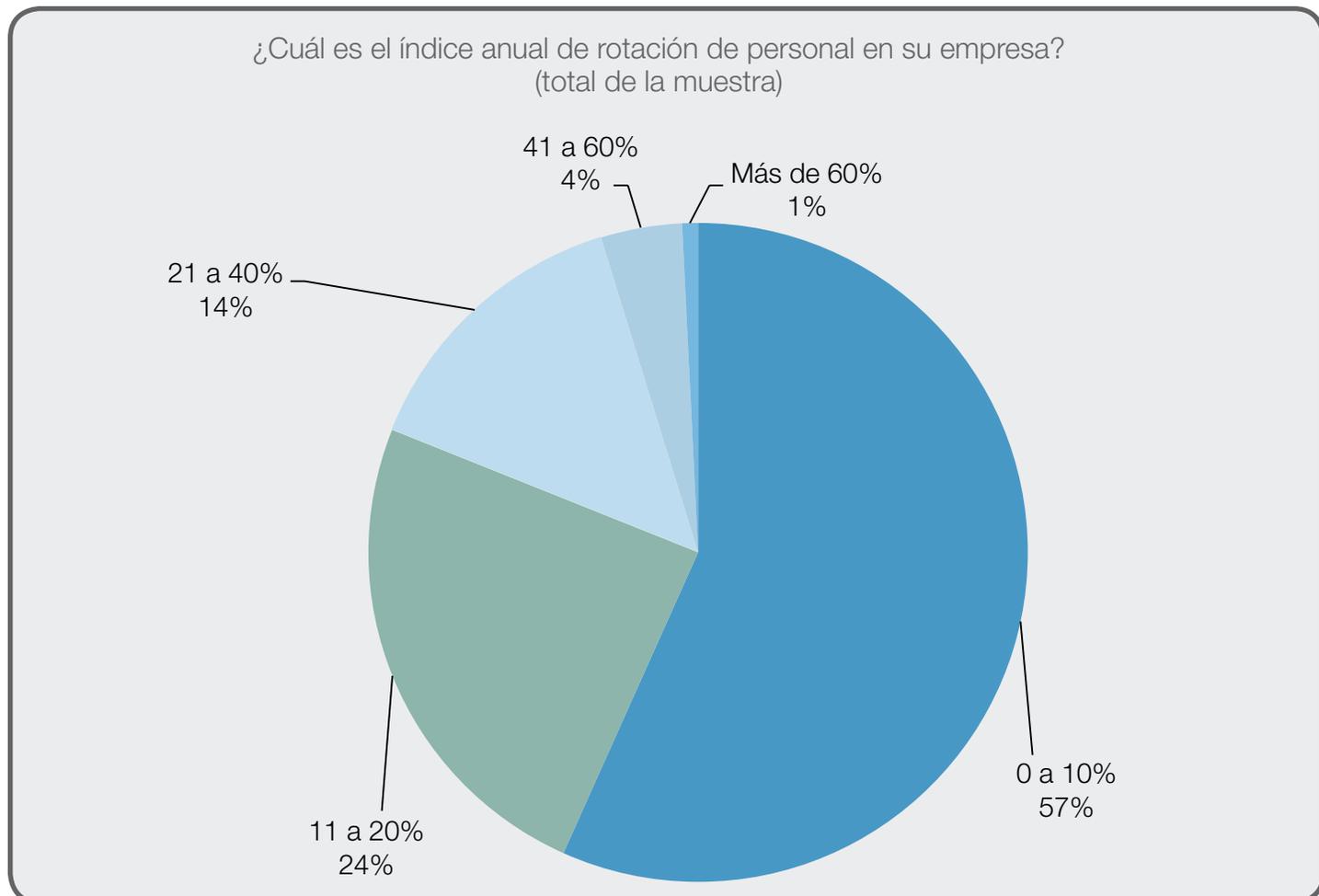


Figura 16

Como se puede ver, la mayor parte de la muestra total que participó en este estudio tiene niveles bajos de rotación de personal. Esta tendencia prevalece a nivel regional y en empresas sobresalientes.

3.2.7 Subcontratación de personal

Ante las necesidades de flexibilidad que exigen los mercados cambiantes, las organizaciones han utilizado esquemas de subcontratación en diversas funciones para el logro de los resultados de negocio. Sin embargo, de no realizarse de manera profesional y experta, estas subcontrataciones podrían obstaculizar el trabajo de las áreas clave del negocio.

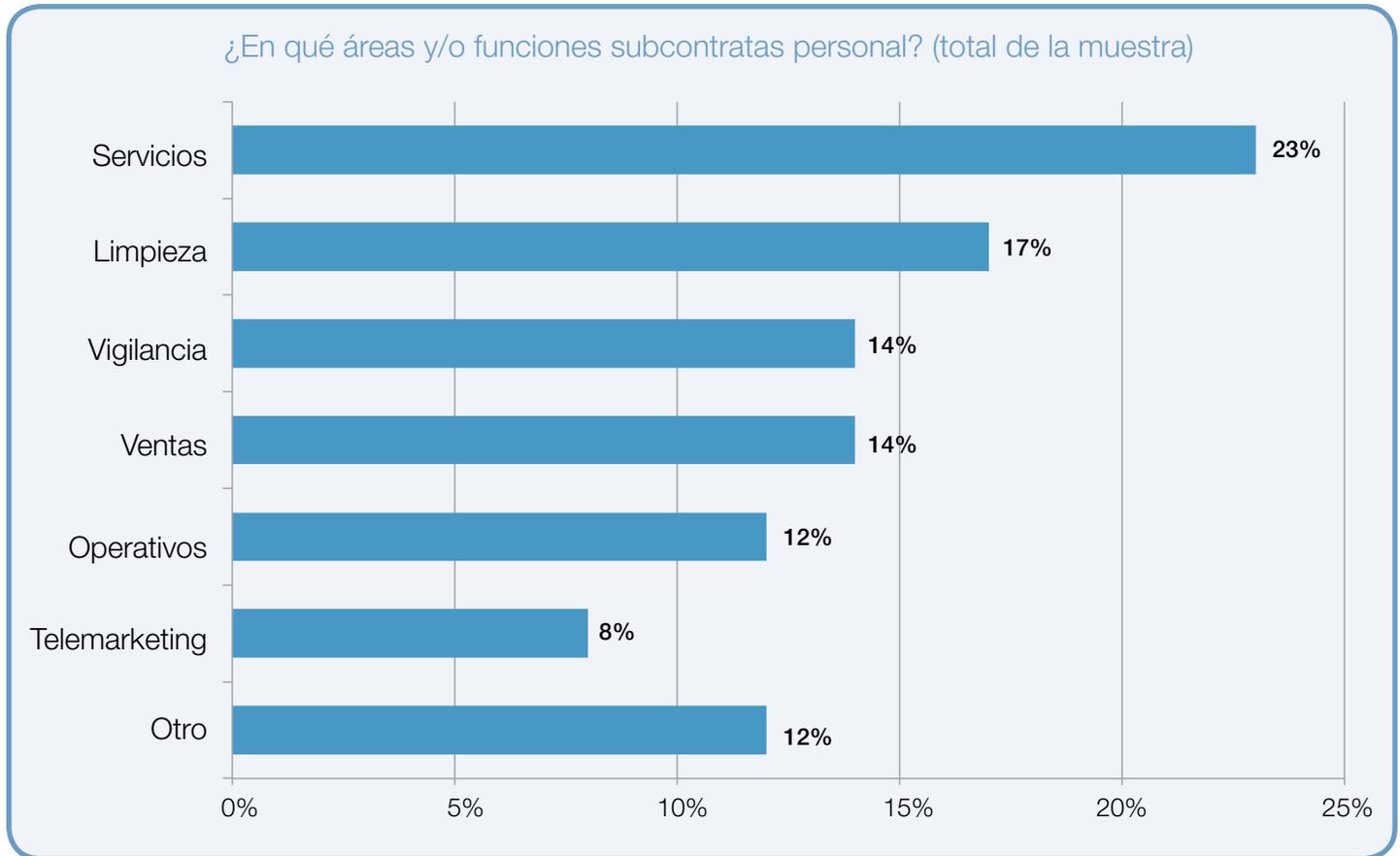


Figura 17

La tendencia prevalece a nivel regional, en el concepto “otro”, encontramos:

Subcontrataciones por región

México	Centroamérica	Sudamérica
Contabilidad	Gerencias (El Salvador)	Tareas administrativas

Cuadro 4

Conclusiones

- Las redes sociales han venido ganando fuerza como fuente de reclutamiento, colocándose en tercer lugar en Centro y Sudamérica y como segundo en el caso de México.
- Las empresas sobresalientes de las tres regiones, utilizan más de tres fuentes de reclutamiento. Esto genera un impacto muy positivo en cuanto a la satisfacción de sus necesidades de contratación.
- El uso de la entrevista de selección es generalizado; sin embargo, las empresas sobresalientes buscan evaluar integralmente al candidato, mientras que el resto se enfoca sólo en evaluar experiencia y competencias.
- Existe un área de oportunidad general: la necesidad de involucrar a más miembros de la organización en las entrevistas de selección, ya sean personas en la misma posición de la vacante o del jefe de la vacante, clientes y/o proveedores internos.
- La imagen atractiva de la empresa como empleador, mejora considerablemente en el caso de las empresas sobresalientes.
- Cinco funciones son las que generalmente se subcontratan: servicios, limpieza, ventas, operarios y vigilancia.

3.3 Desarrollando el talento

El talento es un recurso escaso y valioso. Por ello, desarrollarlo debe ser una prioridad en la agenda estratégica de cada compañía interesada en trascender y ser exitosa. Algunas empresas lo ven como una barrera, mientras que otras lo conciben como una ventaja. Este aspecto se podrá convertir en una ventaja competitiva cuando la empresa trabaje en políticas y programas enfocados al óptimo desarrollo de habilidades y capacidades de sus colaboradores. Estas acciones influyen positivamente para solucionar los problemas de escasez y la guerra de talento. Cuando el paradigma que opera es negativo, la organización se enfrenta con obstáculos que agravan los problemas para mantener al talento clave o lograr la promoción del personal interno a los puestos de la alta dirección.

En este entendido, es necesario comprender el paradigma al que se enfrenta la organización y tomar en cuenta que para formar al talento de cada compañía es vital alinear los requerimientos del negocio al plan de desarrollo de los colaboradores. Además, un imperativo para el funcionamiento exitoso de este plan será el compromiso de los líderes para ser sponsors del equipo de trabajo en aras de formarlo y desarrollarlo para potencializar y perfeccionar las competencias que incrementen el valor de la compañía.

En consecuencia, la responsabilidad de desarrollar al talento no recae sólo en el área de **Recursos Humanos**, sino que intervienen otros actores clave como la empresa, el jefe y el colaborador, cada uno con un papel importante. Por un lado, la empresa deberá —en primer lugar— tener una filosofía centrada en la persona que la acompañe con sistemas y procesos transparentes que den lugar al desarrollo del personal. Por otra parte, el jefe debe estar genuinamente comprometido con su equipo para promoverlo, por medio de métodos como el coaching o el mentoring, además de evaluar y retroalimentar constantemente. Finalmente, el colaborador necesita interesarse en seguir aprendiendo y contribuyendo con la organización y estar abierto a nuevas experiencias laborales.

Otro elemento importante es la cultura de cada empresa, la cual será un diferenciador al dar lineamientos para que los colaboradores conozcan su lugar en la compañía, qué aspectos se privilegian y si éstos forman parte de un ambiente de igualdad de oportunidades. De esta forma, se facilita la visualización del impacto de cada programa de desarrollo y, por ende, en el desempeño de la organización. Por ello, no es raro ver que las empresas que perduran a lo largo del tiempo tengan programas destinados a seleccionar, promover y desarrollar a sus propios empleados para convertirlos en sus directores¹⁷.

Dado lo anterior, las empresas que enfrentan el dilema del desarrollo del talento deberían ser las menos. Sin embargo, un estudio de **ManpowerGroup**¹⁸ realizado a más de 24 mil empresas a nivel global, concluyó que 53% de ellas no ofrecen capacitación a sus colaboradores. Esto debe resaltar la importancia de contar con gente preparada dentro de la organización y, por lo tanto, lograr un cambio en el comportamiento del colaborador a través de su desarrollo en beneficio de ambos.

Algunas organizaciones están creando e innovando sus propios programas de desarrollo, ajustándolos a nivel generacional de acuerdo a la especificidad de ciertas competencias y conocimientos. Por tal motivo, no sólo se trata de desarrollar al talento, sino de generar oportunidades de crecimiento dentro de la organización para convertirla en una fábrica de talento.

¹⁷ Collins J. y Porras J. (1995), *Empresas que perduran*, México: Grupo Norma, p. 210.

¹⁸ ManpowerGroup (2011), *Impulsar al talento a través de la capacitación*, ManpowerGroup

3.3.1 Resultados sobre desarrollo de talento

Una de las actividades más importantes del área de **Recursos Humanos** ha sido identificar al talento con alto potencial y alto desempeño, en aras de desarrollarlo, lo que permite captar a gente suficientemente preparada para ocupar posiciones clave. En este marco, la presente investigación muestra que 85% de las empresas de la región de Sudamérica, Centroamérica y México han identificado a su personal clave. Al hacer el desglose por región, observamos que nueve de cada diez empresas de la región de Sudamérica (91%) afirmaron haber identificado al personal de alto potencial y alto desempeño, seguido de Centroamérica (89%) y México (71%) (**Cuadro 5**).

¿Se tiene identificado al personal con alto potencial y alto desempeño? (datos totales de la región)

Respuesta	Sudamérica	Centroamérica	México	General
Sí	91%	89%	71%	85%
No	9%	11%	29%	15%
	100%	100%	100%	100%

Cuadro 5

Por otra parte (**Figura 18**), 15% del total de las empresas no está de acuerdo con los planes de desarrollo (total y parcialmente en desacuerdo), 67% de las organizaciones sí lo está (total y parcialmente de acuerdo) y 60% ya cuenta con herramientas para evaluar sistemáticamente los programas de desarrollo y los indicadores de su impacto en los resultados y el nivel de desempeño. Finalmente, casi el 70% afirmó que los líderes (jefe directo) participan de manera activa en el desarrollo de su talento (total y parcialmente de acuerdo).

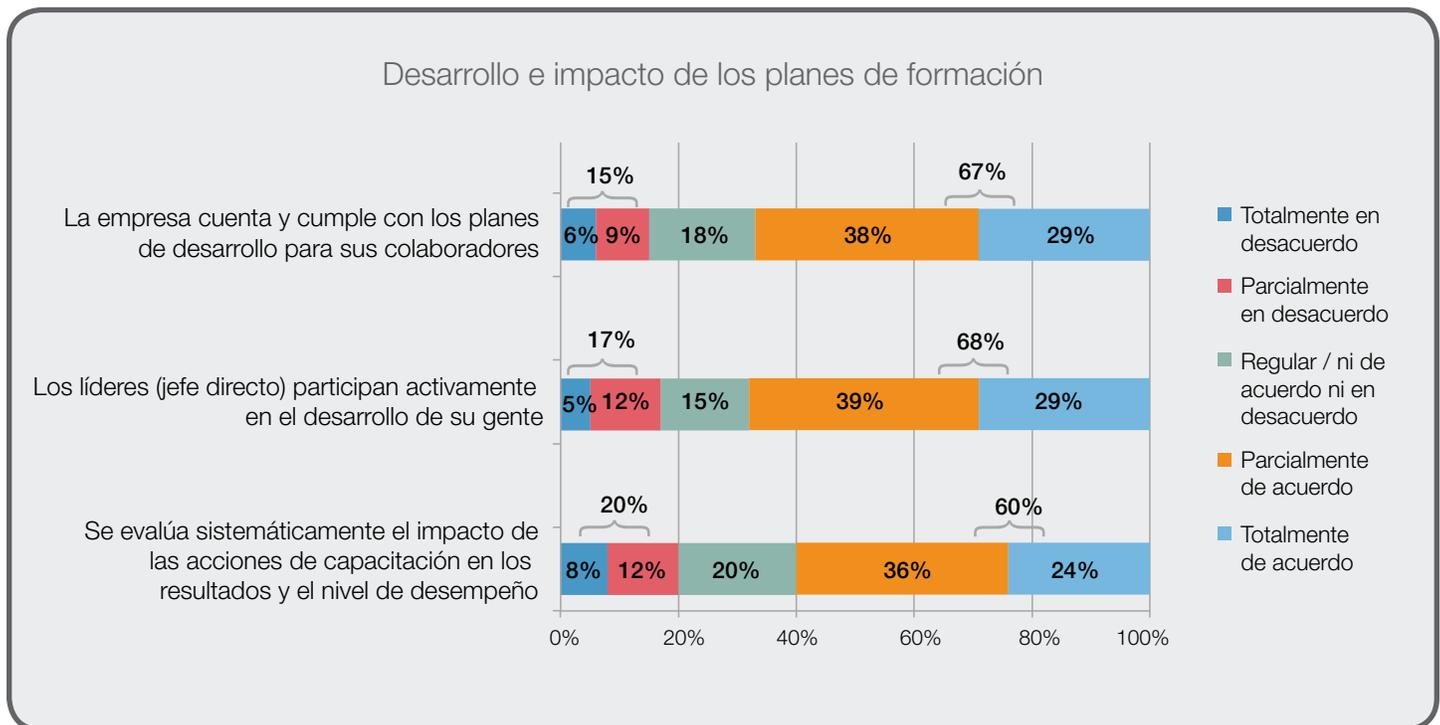


Figura 18

Si se toman en cuenta las empresas que están total y parcialmente de acuerdo con el desarrollo, el impacto de los planes de formación y la participación activa del jefe directo en la formación de su gente, se observa que Sudamérica es la región con valores mayores a 70% en los tres rubros, seguido de Centroamérica y por último encontramos a México, donde además, tres de cada diez empresas mexicanas consideran que no se evalúa el impacto de los programas y su eficacia en el desempeño y resultados (Figura 19).

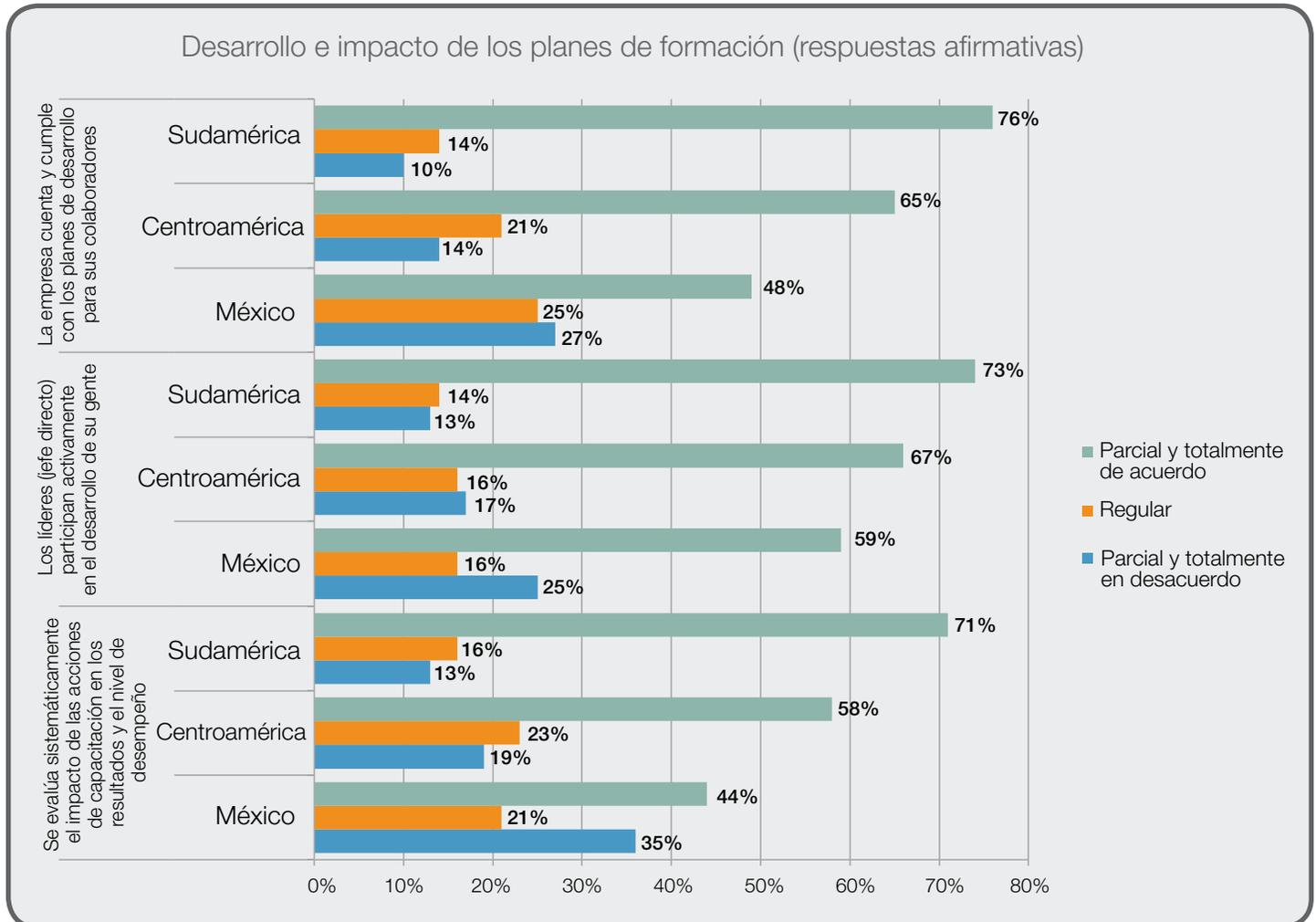


Figura 19

Para efectos de esta investigación, se les preguntó a las empresas sobre las prácticas para desarrollar el talento con alto potencial. La mitad prefieren cursos de capacitación en línea, seguido de programas de formación de líderes (45%). Por otro lado, una de cada diez empresas cuenta con programas de expatriación para sus colaboradores (Figura 20).



Figura 20 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

En las observaciones por región, existe el mismo comportamiento, los cursos de capacitación en línea, los programas de formación de líderes, así como el *mentoring* y *coaching*, son las tres prácticas de elección más recurrente en las tres regiones. Las prácticas menos usadas son las asignaciones internacionales y los programas de MBA o similares (Cuadro 6).

**Prácticas para desarrollar al personal de alto potencial
(datos totales de la región)**

Cuentan con...	Sudamérica	México	Centroamérica
1 Cursos de capacitación en línea	51%	51%	46%
2 Programa de formación de líderes	48%	39%	44%
3 Mentoring y Coaching	28%	29%	41%
4 Participación en proyectos multi-áreas	29%	33%	36%
5 Programas de desarrollo para el personal de alto desempeño	33%	29%	28%
6 Formación de habilidades sociales	33%	17%	29%
7 Programa de entrenamiento cruzado (cross training)	15%	25%	35%
8 Programas de MBA o similares	19%	11%	21%
9 Asignaciones internacionales (expatriados)	10%	13%	15%

Cuadro 6 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Sobre los programas de inducción, nueve de cada diez empresas cuentan con un proceso formal para integrar a los nuevos colaboradores. En México, sólo 75% de las empresas dispone de un proceso similar (Figura 21).

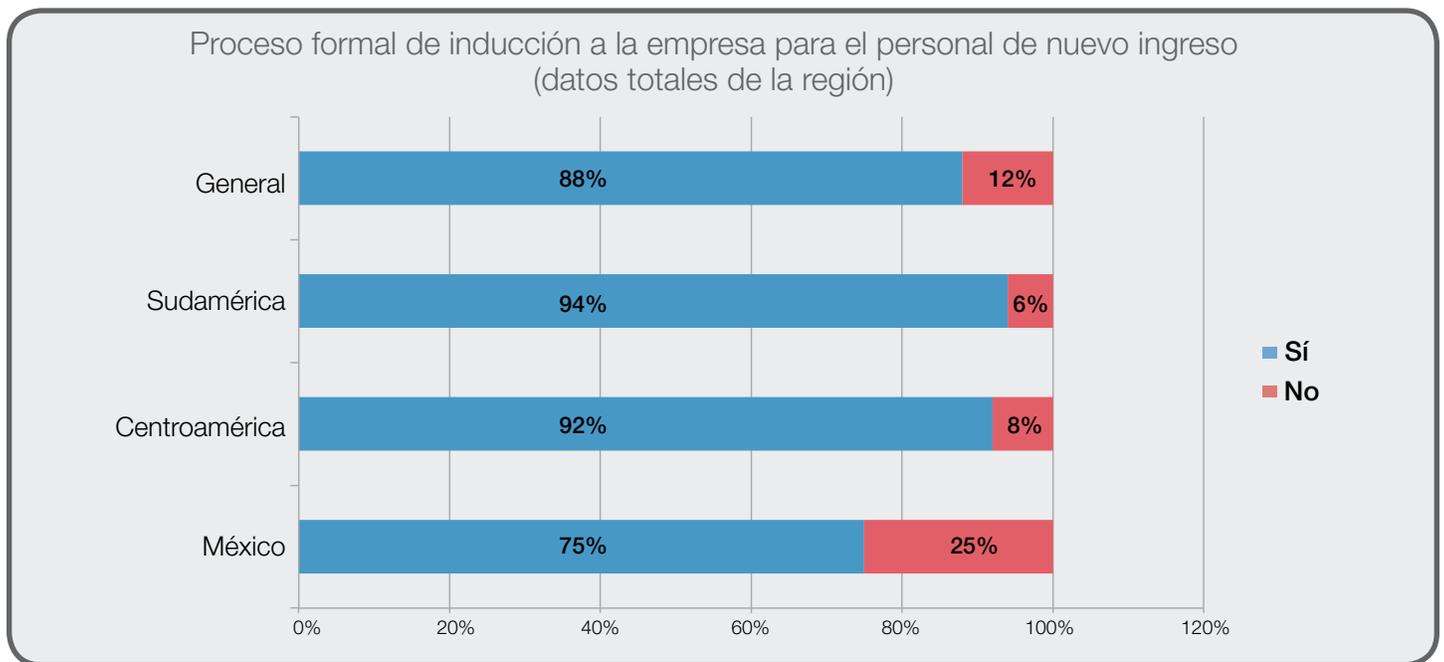


Figura 21

En este ejercicio, fue interesante conocer a los actores que participan en la inducción de los colaboradores. El personal de **Recursos Humanos** (73%) y el jefe directo (72%) son los principales agentes que forman parte de este proceso. En contraste, se observa que existe poca participación del personal de la alta dirección (29%) y de clientes y proveedores en la inducción del personal (14%) (Figura 22).

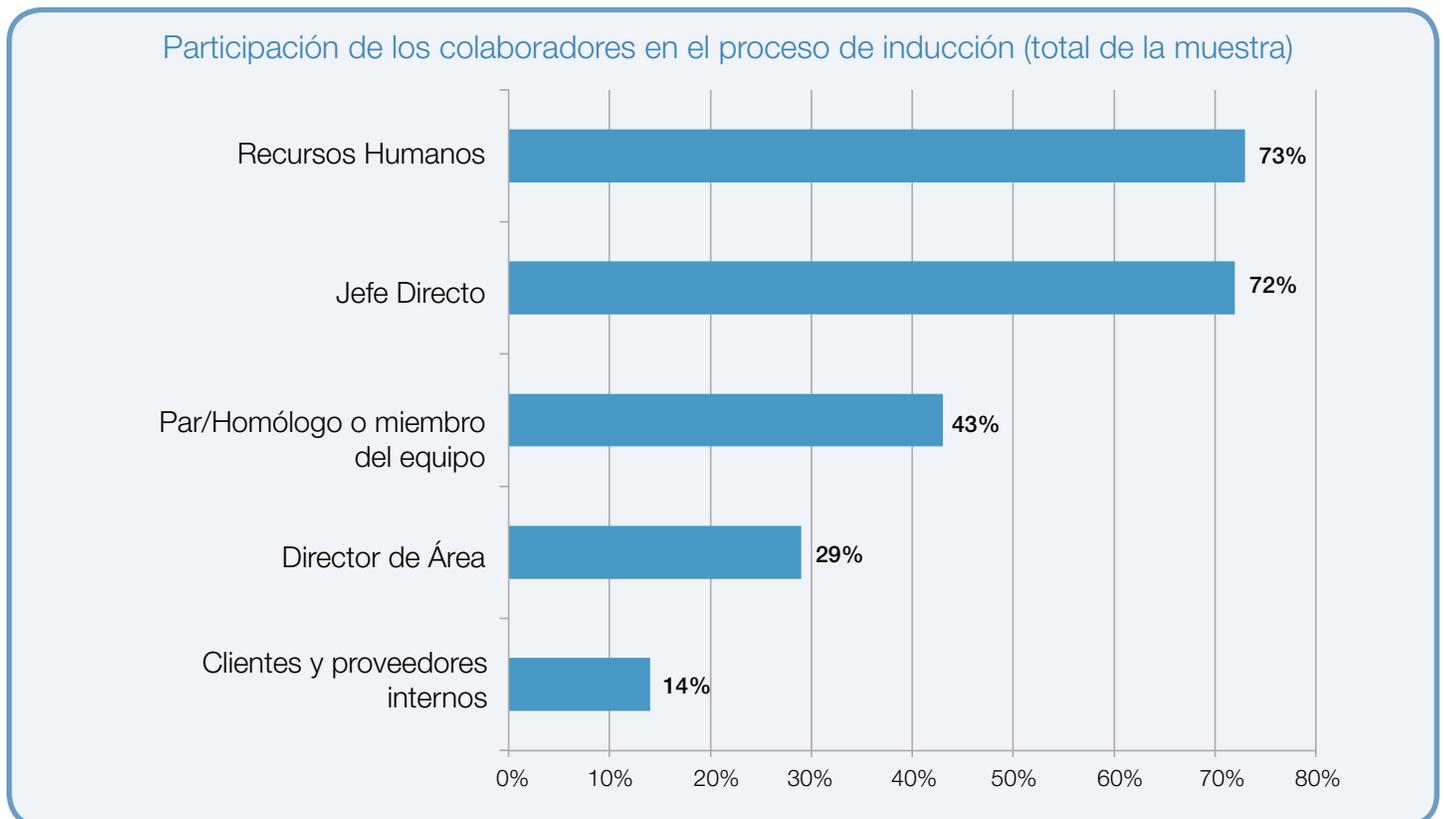


Figura 22 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Al hacer el análisis por región, se observa el mismo comportamiento en Sudamérica, Centroamérica y México (Cuadro 7).

Participación de los colaboradores en el proceso de inducción (datos totales de la región)

	Centroamérica	Sudamérica	México
Recursos Humanos	79%	72%	69%
Jefe directo	74%	75%	62%
Par y/o miembro del equipo	44%	47%	36%
Director de área	30%	32%	23%
Clientes y proveedores internos	30%	13%	11%

Cuadro 7 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Conclusiones

- Ocho de cada diez empresas de las tres regiones han identificado al personal de alto potencial y alto desempeño.
 - 91% de las compañías de la región de Sudamérica, seguido por Centroamérica (89%) y México (71%).
- Más de 60% de las empresas están de acuerdo con implementar planes de desarrollo para su personal, así como evaluar su impacto y beneficio en el nivel de desempeño del colaborador. Sin embargo, 15% de las empresas no está de acuerdo con estas afirmaciones.
 - Sudamérica es la región que tiene los mayores porcentajes de afirmación en estos rubros, seguido de las empresas en Centroamérica. En México ven la importancia de los planes de desarrollo y su impacto, pero sus valores son menores a 50%.
- **Las prácticas más recurrentes en las tres regiones para desarrollar al personal de alto potencial** son: cursos de capacitación en línea, programas de formación de líderes, así como mentoring y coaching. Las prácticas a las que menos se recurre son: asignaciones internacionales y programas de MBA o similares.
- Nueve de cada diez empresas cuenta con un **programa formal de inducción**. Éstos son liderados principalmente por el personal de Recursos Humanos (73%) y el jefe directo (72%). Sin embargo, se observa poca participación en este proceso por parte del director de área (29%) y clientes y proveedores internos (14%). Este comportamiento es similar en las tres regiones.

3.4 Comprometiendo el talento: repensar el concepto de compromiso

Mantener y comprometer al talento de la organización es una preocupación que no se ha resuelto por completo, lo que mantiene a los líderes a la expectativa para encontrar herramientas y mecanismos para conseguirlo. No es raro escuchar en algunas empresas comentarios, desde la alta dirección hasta los colaboradores, sobre las acciones que deberían realizarse para comprometer a la gente y los excelentes resultados que la empresa obtendría si el personal con el que hoy cuentan diera su máximo potencial para consumir los resultados que se esperan cada año.

Deloitte¹⁹ constata en una investigación reciente, que a pesar de que 78% de los líderes considera que la retención y el compromiso del talento son una prioridad para la dirección, los resultados logrados por algunas compañías son incipientes y no ofrecen muchas respuestas respecto a cómo impregnar este sentido de compromiso en los colaboradores ni determinar qué innovación necesitan hacer las organizaciones en las prácticas y procesos para lograrlo.

Dada la importancia estratégica y las implicaciones positivas de este rubro en la organización, es necesario reflexionar sobre la definición de compromiso de la empresa, así como sobre las expectativas de lo que espera lograr. De este análisis se desprende la relevancia de analizar el costo y el beneficio tanto para la empresa como para el colaborador. Se infiere que promover el compromiso es favorable para ambos actores, pero es necesario que la organización considere de qué forma su estrategia de negocio se alinea con sus políticas y prácticas de RH, su cultura y su filosofía hacia el ambiente de compromiso; es decir, si la empresa no cuenta con los mecanismos internos para sostenerlo, no se puede esperar que la responsabilidad recaiga únicamente sobre el jefe inmediato, ni que los colaboradores se comprometan a largo plazo.

El objetivo estratégico de comprometer al colaborador debe ser visto desde un enfoque holístico y continuo, de tal forma que se integre en la cultura organizacional. Por ello, uno de los factores esenciales es buscar que la empresa sea más humana, pues son las personas su ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo que permite o detiene la habilidad de compromiso.

De acuerdo con Mauricio Brehm,²⁰ existen diversos factores para generar el compromiso:

- a) Expectativas claras, los líderes requieren claridad sobre el trabajo a realizar y los colaboradores necesitan conocer la contribución de su trabajo y los resultados que se esperan de ellos;
- b) Los acuerdos y/o metas que se plantean dentro de la organización deben de ser retadoras y alcanzables;
- c) Cumplir los compromisos acordados entre jefe y colaborador;
- d) La identificación entre la compañía y el jefe.

Por lo tanto, el reto de la empresa será redefinir el perfil del líder que necesitará en los próximos años para ayudar a los ejecutivos actuales a cambiar el estilo de dirección, definir la nueva “marca de líder” que necesitan para crear ambientes de trabajo abiertos, flexibles y diversos que la hagan ver como una opción atractiva, además de innovar en sus procesos de atracción de personal para identificar al candidato idóneo, reformular los planes de desarrollo y generar las condiciones que ofrezcan oportunidades de crecimiento a la gente talentosa y promoverla en el corto y largo plazo, así como hacerla partícipe de la toma de decisiones.

¹⁹ Deloitte University Press (2014), Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workforce. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Namibia/GlobalHumanCapitalTrends2014_030714.pdf.

²⁰ Brehm M. (2007), El impacto en la cultura y el desempeño de la organización por la formación de expectativas y el cumplimiento de acuerdos en las relaciones de trabajo, México: Universidad La Salle.

De esta manera, se facilita la labor de permear en cada colaborador un sentido de pertenencia y trascendencia del trabajo que realiza, lo que ayuda a sentar poco a poco las bases de un entorno de compromiso.

El entorno nacional e internacional cambia constantemente, lo que problematiza la estrategia que las empresas deben seguir y por lo tanto promueve el rediseño de la estructura organizacional y de los objetivos estratégicos al identificar el perfil necesario (las competencias requeridas: conocimientos, habilidades, actitudes y valores). Lo anterior convierte al jefe no sólo en el líder, sino que deberá ser entrenador (de los conocimientos y habilidades requeridas) y mentor (de las actitudes y valores empresariales).

Sin embargo, no bastará comprometer al colaborador, sino que será necesario inspirarlo y apoyarlo para que avance en su trayectoria profesional y perciba la contribución de su trabajo en el crecimiento y modelo de negocio.

Finalmente, lograr el compromiso es una tarea que, aunque requiere un tiempo prolongado, eventualmente será un diferenciador real para el negocio que creará las condiciones para contar con soluciones a otros problemas del capital humano, actual y a futuro, como fortalecer la retención de talento y disminuir su fuga hacia otras compañías.

3.4.1 Resultados sobre la generación de compromiso del talento

La presente investigación —realizada por **ManpowerGroup** en la región de México, Centro y Sudamérica—, en su interés por innovar y buscar soluciones creativas que nos permitan mejorar los diferentes procesos del área de **Recursos Humanos**, destacó algunos elementos que la empresa requiere para crear las condiciones adecuadas para construir el compromiso de sus colaboradores y crear el trinomio de enfoque (claridad en los objetivos de la empresa), desempeño (consecución de metas retadoras pero alcanzables) y recompensa (expectativas cumplidas)²¹, que se tradujo en los siguientes enunciados:

- Los colaboradores tienen claridad sobre lo que la empresa espera de ellos.
- La empresa tiene claridad sobre lo que espera de sus colaboradores.
- La empresa cumple los compromisos acordados con los colaboradores.
- La empresa cuenta con una medición formal del nivel de satisfacción de los colaboradores y el clima organizacional.
- La empresa cuenta con una medición formal del nivel de satisfacción de los clientes.

Sobre estos enunciados, los resultados obtenidos en la muestra total de la presente investigación (México, Centro y Sudamérica) sobre expectativas y compromisos son:

- Cinco de cada diez empresas mostraron tener claro lo que esperan de su personal y cumplen con los compromisos acordados con sus colaboradores;
- 43% afirmó contar con una medición formal de clima organizacional y de satisfacción de sus colaboradores;
- 39% destacó que cuenta con una medición formal de satisfacción de sus clientes; y
- 37% manifestó que los colaboradores tienen claridad sobre lo que la empresa espera de ellos (**Figura 23**).

²¹ La triada del compromiso (esfuerzo, desempeño y recompensa) se traduce como expectativas claras sobre el trabajo a realizar, capacidad de contribuir a la organización por el trabajo realizado, metas retadoras y alcanzables, compromisos cumplidos e identificación con la organización y con el jefe.

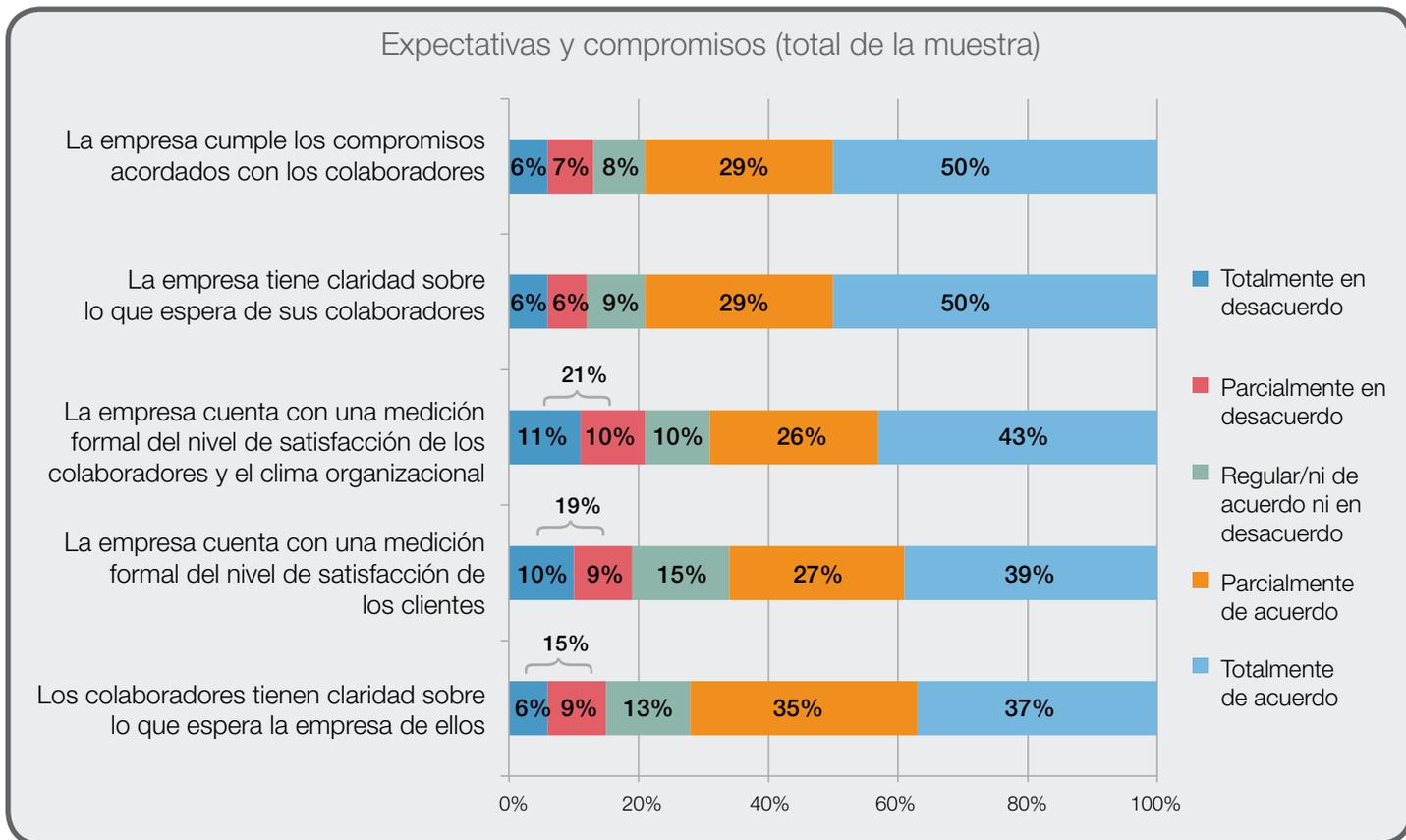


Figura 23

La Figura 23 muestra que la mitad de las empresas tiene claramente identificadas las metas establecidas para sus colaboradores y el cumplimiento de los compromisos acordados con el personal. En contraste, 15% de los colaboradores destacó la falta de conocimiento sobre lo que la empresa espera de ellos (total y parcialmente en desacuerdo).

Por otro lado, dos de cada diez empresas mencionaron la falta de un mecanismo de medición formal del nivel de satisfacción de los colaboradores y el clima organizacional y de los clientes (total y parcialmente en desacuerdo), para lo cual se sugiere a las organizaciones integrar estas evaluaciones. Por un lado, el cliente representa un indicador fehaciente que puede dar cuenta de la satisfacción del colaborador, en el entendido de que gracias al trabajo de éste logrará que la propuesta de valor se proporcione de manera óptima al primero.

En Centro y Sudamérica, ocho de cada diez empresas reconocen que tienen claro lo que esperan de sus colaboradores y además se esfuerzan por cumplir los compromisos acordados con ellos. Esto contrasta con la mayoría de las empresas mexicanas, las cuales muestran estar de acuerdo en 72% y 66%, respectivamente. Por otro lado, las empresas de las regiones sur (75%) y centro (74%) comentaron que sus colaboradores tienen claro lo que se espera de ellos, en contraste con 64% de las organizaciones en México. Finalmente, los procesos de medición formal del nivel de satisfacción de los colaboradores y clientes, muestran porcentajes que oscilan entre 53% y 73% dependiendo de la región (Figura 24).

Expectativas y compromisos: respuestas parcial y totalmente de acuerdo (datos totales por región)

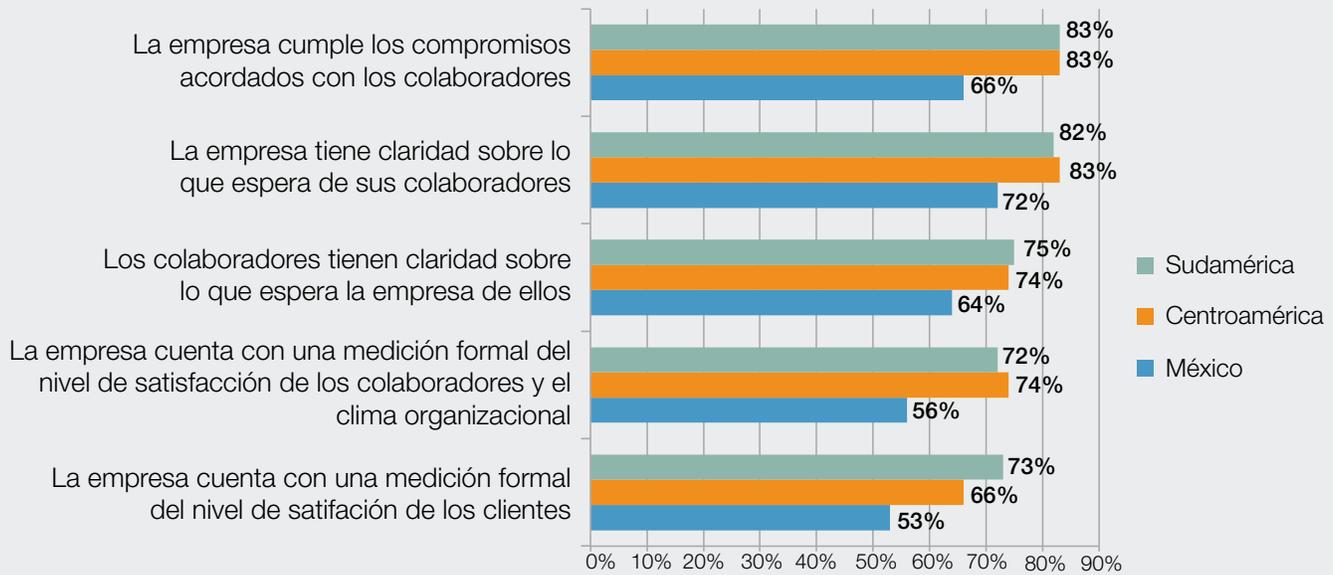


Figura 24

En primer lugar, 50% apoya a sus colaboradores para seguir estudiando; en segundo lugar, 43% otorgan reconocimiento no monetario a sus colaboradores y finalmente, 40% de las compañías ofrecen horarios flexibles de trabajo. Por otra parte, los descuentos y acceso a servicios (20%) como tintorerías o restaurantes, entre otros, fueron los elementos que las empresas consideran menos en el paquete de compensaciones para promover el compromiso de la gente.

En el rubro “otros” (12%) se mencionaron diversos componentes como bonos por cumplimiento de metas, seguro de vida y de gastos médicos mayores, prestaciones superiores a lo establecido por la ley, reconocimiento por antigüedad, entre otros (Figura 25).

Elementos del paquete de compensaciones que la empresa ofrece en específico a la fuerza de ventas para promover el compromiso (total de la muestra)



Figura 25 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Si se hace un acercamiento en cada región, se observa que en Sudamérica, cinco de cada diez empresas consideran apoyos para seguir estudiando. Además, 24% de estas organizaciones toma en cuenta descuentos y acceso a servicios de tintorería, restaurantes, entretenimiento y escuelas como parte del paquete de compensaciones para generar compromiso, cuyo porcentaje es mayor que las otras regiones.

En Centroamérica tienen mayor consideración por los siguientes elementos como parte de su paquete de compensaciones: reconocimiento no monetario (52%), horarios flexibles de trabajo (49%), participación de los colaboradores (47%) y familiares en actividades de la empresa (37%).

Por su parte, 41% de las empresas mexicanas considera apoyos para seguir estudiando y 35% reconocimiento no monetario (Cuadro 8).

Elementos del paquete de compensaciones que la empresa considera para promover el compromiso de sus colaboradores (datos totales de la región)

Incluyen	Sudamérica	Centroamérica	México
Apoyo para seguir estudiando	54%	50%	41%
Reconocimiento (colaborador del mes o del año, etc.)	42%	52%	35%
Horarios de trabajo flexibles	39%	49%	34%
Participación de los colaboradores en actividades sociales, culturales, deportivas y de entretenimiento	43%	47%	19%
Participación de familiares en actividades de la empresa	31%	37%	14%
Descuentos y acceso a servicios como tintorería, restaurantes, entretenimiento, guarderías, escuelas, etc.	24%	17%	15%
Otros	9%	19%	8%

Cuadro 8 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

También se les preguntó a las empresas los elementos que ofrecen a la fuerza de ventas para promover su compromiso. Los resultados mostraron que 70% de las organizaciones ofrece comisiones y bonos, seguido de 58% que proporciona un teléfono celular y 36% promueve incentivos individuales y de equipo.

En este marco, sólo 16% de las empresas otorga una tarjeta de crédito corporativo y 25% ofrece un vehículo, lo que los vuelve los elementos menos recurridos.

En el rubro “otros” (14%), las empresas mencionaron algunos elementos como servicio de *roaming*, viáticos, cursos externos, subsidio de teléfono o gasolina (Figura 26).

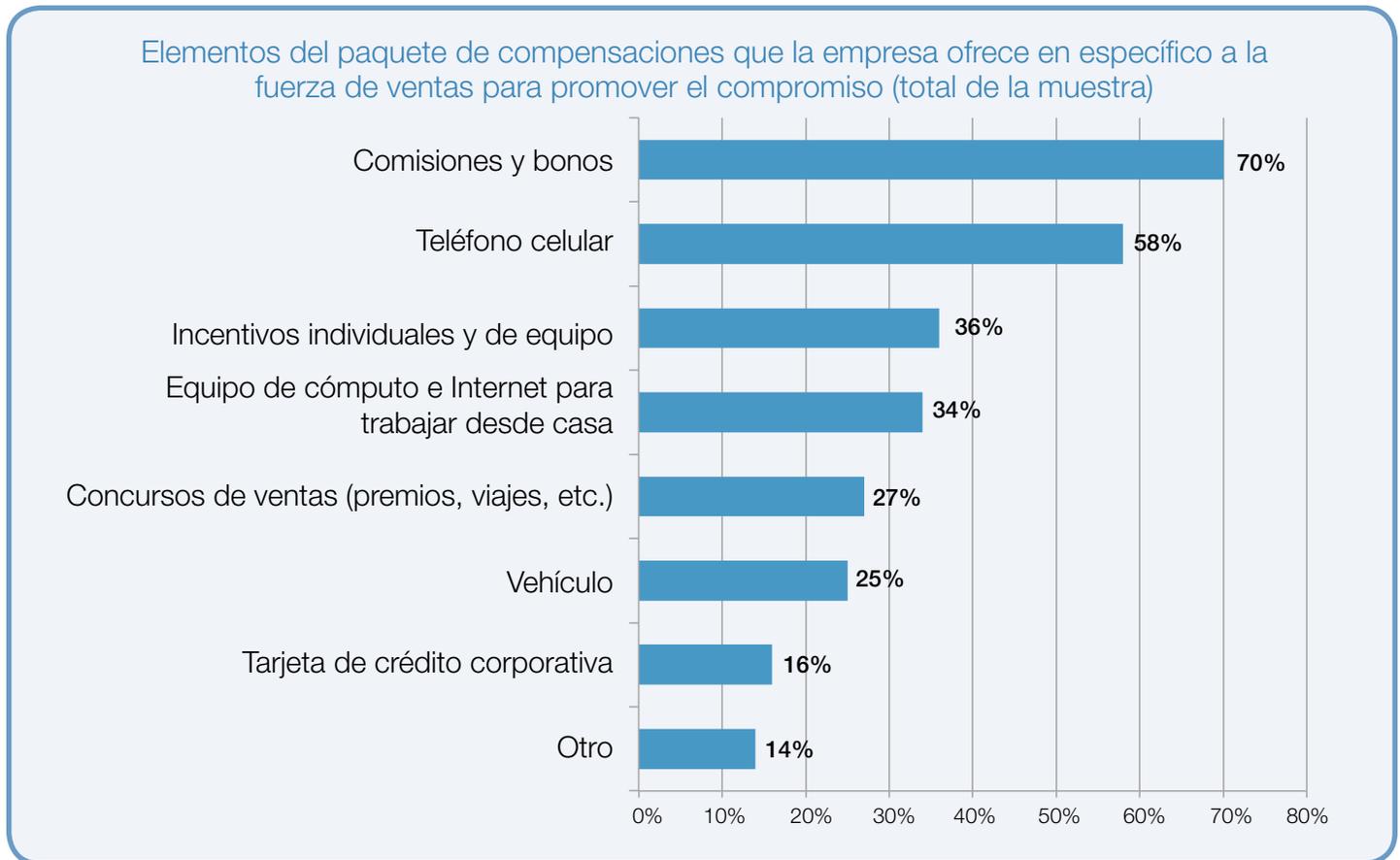


Figura 26 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Sobre los resultados de cada región, resulta interesante observar los porcentajes más altos en algunos elementos que las empresas ofrecen a la fuerza de ventas. Tal es el caso de 77% de las organizaciones en Centroamérica, las cuales ofrecen comisiones y bonos, mientras que en Sudamérica, 41% promueve incentivos individuales y de equipo. En México, 33% proporciona un vehículo a sus vendedores (Cuadro 9).

Elementos que ofrece la empresa a la fuerza de ventas para promover el compromiso (datos totales de la región)

	Centroamérica	Sudamérica	México
Comisiones y bonos	77%	69%	64%
Teléfono celular	66%	56%	56%
Incentivos individuales y de equipo	35%	41%	27%
Equipo de cómputo e internet para trabajar desde de casa	40%	30%	37%
Concursos de ventas (premios, viajes, etc.)	31%	30%	17%
Vehículo	19%	25%	33%
Tarjeta de crédito corporativa	16%	16%	17%
Otros	15%	14%	13%

Cuadro 9 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

Para efectos de este estudio, se consideró pertinente integrar aspectos adicionales para lograr el compromiso de los colaboradores, como la planeación para generar plantillas de remplazo, la preparación y apoyo para los colaboradores en procesos de jubilación, incapacidad o separación.

Sobre la pregunta de sucesión y reemplazo del personal, 60% afirma contar con estos procesos. Sin embargo, 21% de las compañías no los han implementado (Figura 27).

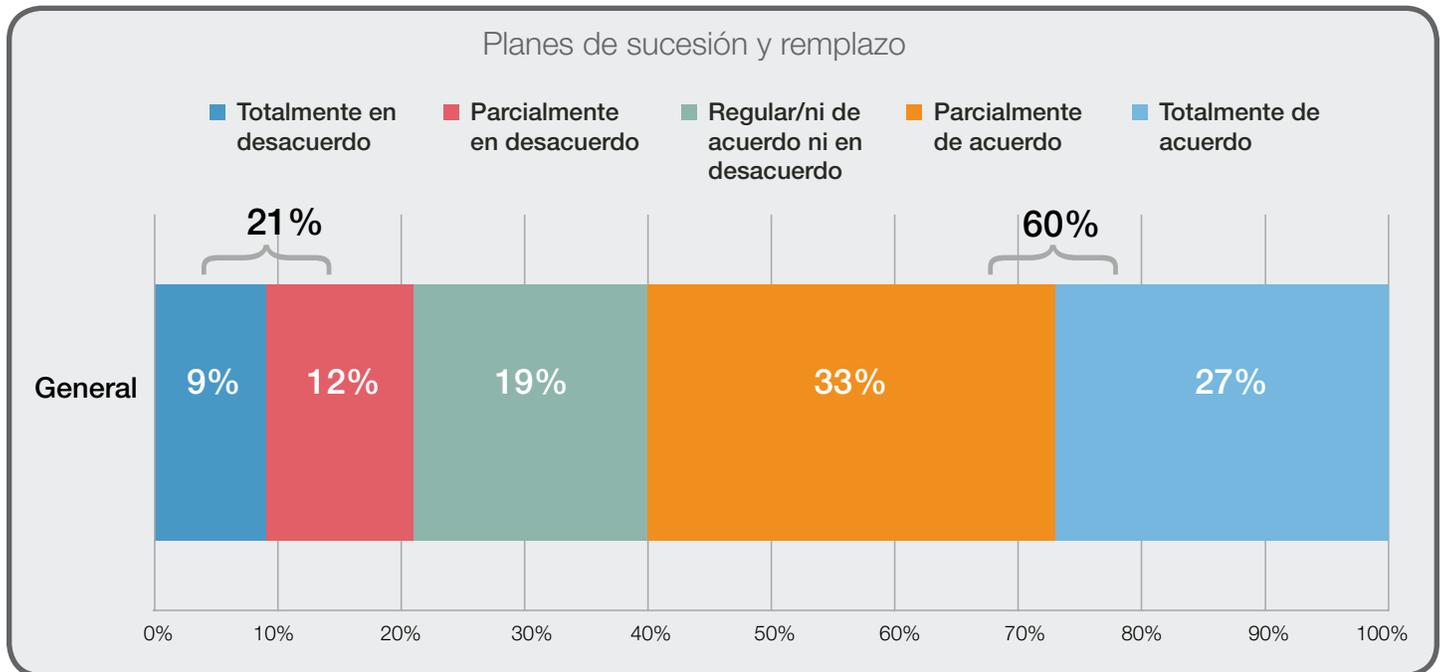


Figura 27

En las regiones de Centro y Sudamérica, más de 60% de las empresas afirmó tener un plan de sucesiones y reemplazo del personal (total y parcialmente de acuerdo) (Cuadro 10).

Planes de sucesión y reemplazo (datos totales de la región)

	Sudamérica	Centroamérica	México
Totalmente de acuerdo	30%	26%	15%
Parcialmente de acuerdo	33%	39%	29%
Regular/ni de acuerdo ni en desacuerdo	19%	16%	23%
Parcialmente en desacuerdo	11%	13%	17%
Totalmente en desacuerdo	7%	6%	16%

Cuadro 10

Sobre el proceso formal de preparación y apoyo para la salida de la compañía por jubilación, incapacidad o separación, 46% afirma contar con este proceso (total y parcialmente de acuerdo). Sin embargo, 28% de las empresas afirmaron estar total o parcialmente en desacuerdo con esta pregunta y 26% contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que da un suma total de 54% que posiblemente no cuenta con un proceso formal para la salida del colaborador, ya sea por jubilación, incapacidad o separación (Figura 28).

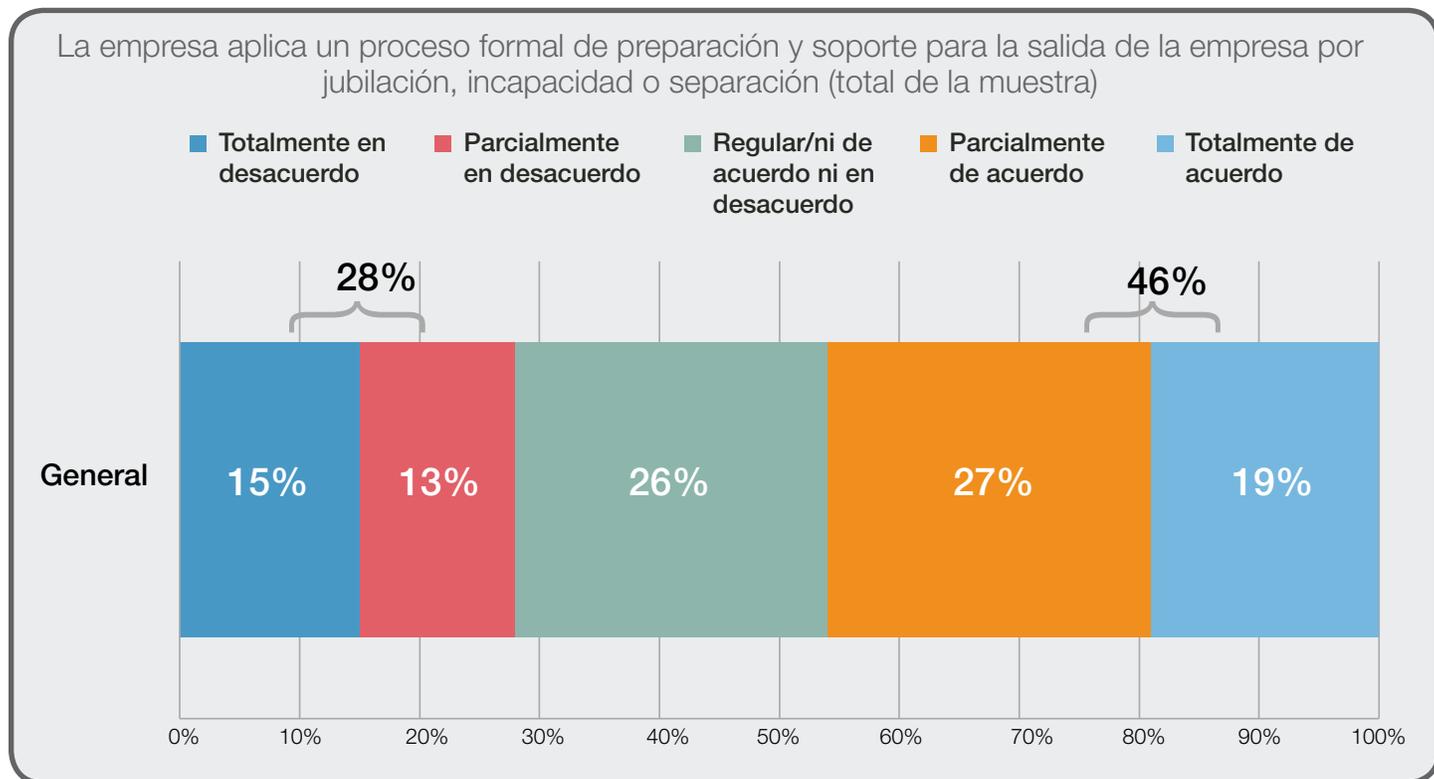


Figura 28

En lo referente a los resultados de cada región sobre el proceso formal de preparación y apoyo para la desvinculación de la organización, destaca que 35% de las empresas mexicanas requiere profundizar en su formalización, seguido de Centroamérica (27%) y Sudamérica (24%) (total y parcialmente de acuerdo) (Cuadro 11).

La empresa aplica un proceso formal de preparación y soporte para la salida de la misma por jubilación, incapacidad o separación (datos totales por región)

	México	Centroamérica	Sudamérica
Totalmente en desacuerdo	21%	10%	14%
Parcialmente en desacuerdo	14%	17%	10%
Regular/ni de acuerdo ni en desacuerdo	25%	24%	27%
Parcialmente de acuerdo	28%	27%	28%
Totalmente de acuerdo	12%	22%	21%

Cuadro 11

3.4.2 Evaluación del personal

En la presente investigación se abordó la evaluación del personal como otra variable para lograr el compromiso de los colaboradores, en el supuesto de que es un medio para establecer y trabajar en conjunto en torno a los objetivos del personal, además de darles a conocer lo que la empresa espera de ellos. Se considera que es un espacio de comunicación entre el jefe y el colaborador que favorece el acompañamiento, asesoría y retroalimentación para potencializar las fortalezas de la persona y mejorar sus áreas de oportunidad. Finalmente, también es una herramienta que ayuda a medir el potencial de la gente.

Se preguntó a las empresas sobre los mecanismos que utilizan para evaluar al personal. De manera general, 83% lleva a cabo evaluaciones de resultados versus los objetivos definidos con el personal. En segundo lugar, 41% realiza mediciones de competencias gerenciales y directivas. En tercer lugar, 35% mide el cumplimiento de los valores organizacionales. En el rubro “otro” (5%), las empresas contestaron que además de los mecanismos antes mencionados, también recurren a evaluaciones de 360 grados, encuestas de satisfacción del cliente, evaluaciones de competencias, pruebas técnicas, entre otras (Figura 29).

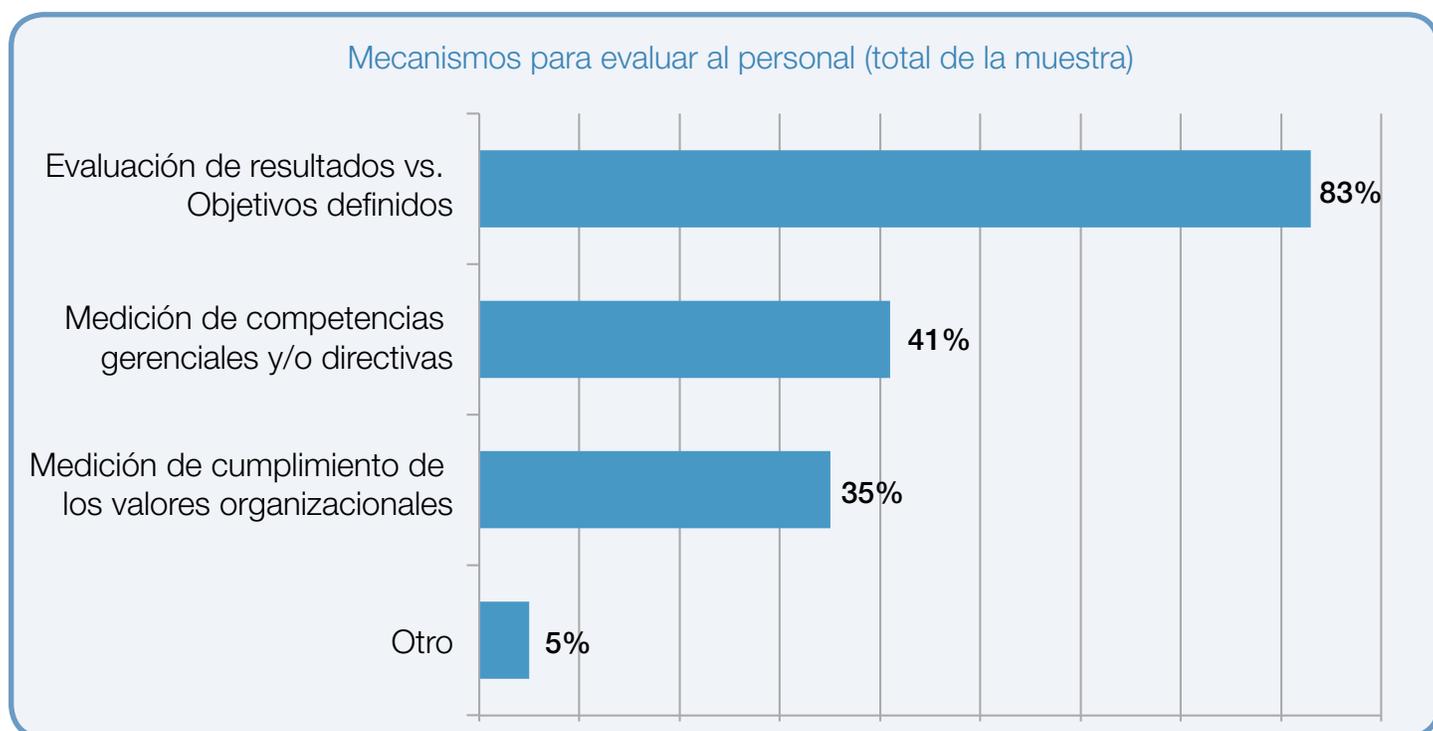


Figura 29 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

En las tres regiones se observa que la evaluación de resultados contra objetivos definidos sigue siendo el mecanismo de medición más usado por las empresas para evaluar al personal. La medición por competencias en Centro y Sudamérica oscila entre 50% y 44%; sin embargo, en México sólo dos de cada diez empresas (27%) llevan a cabo una medición de este tipo.

Se observó que la medición del cumplimiento de los valores organizacionales en las tres regiones es un mecanismo de evaluación poco usado (Cuadro 12).

Mecanismos para evaluar al personal (datos totales de la región)

Incluye	México	Centroamérica	Sudamérica
Evaluación de resultados vs. objetivos definidos	88%	82%	82%
Medición de competencias gerenciales y/o directivas	50%	44%	27%
Medición del cumplimiento de los valores organizacionales	41%	34%	32%
Otro	7%	3%	7%

Cuadro 12 *Se podía elegir más de una opción, por lo que el total es mayor a 100%.

Este ejercicio, destaca la forma en que las empresas utilizan los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño: 63% usa esta información para otorgar bonos, incentivos y para ofrecer una compensación variable; 52% la emplea para conceder promociones y/o ascensos; 49% la ve útil para capacitar y/o desarrollar competencias; y finalmente 35% emplea los resultados de la evaluación de desempeño para asegurar el cumplimiento de la cultura organizacional (Figura 30).



Figura 30 *Esta figura muestra los datos acumulados de cada empresa; por lo tanto, la sumatoria de los porcentajes es mayor a 100%.

3.4.3 Promociones internas

Las promociones internas son resultado de los cambios organizacionales que están haciendo las empresas para promover y mantener al talento. Como se mencionó al inicio de este capítulo, lo anterior requiere generar las condiciones adecuadas para ofrecer crecimiento al personal en el corto y largo plazo.

De acuerdo con los datos de esta investigación, sólo 5% de las empresas cubren de 75 a 100% de sus vacantes con promociones internas, mientras que el 58% de las organizaciones sólo cubren 25% de su plantilla por esta vía (Figura 31).

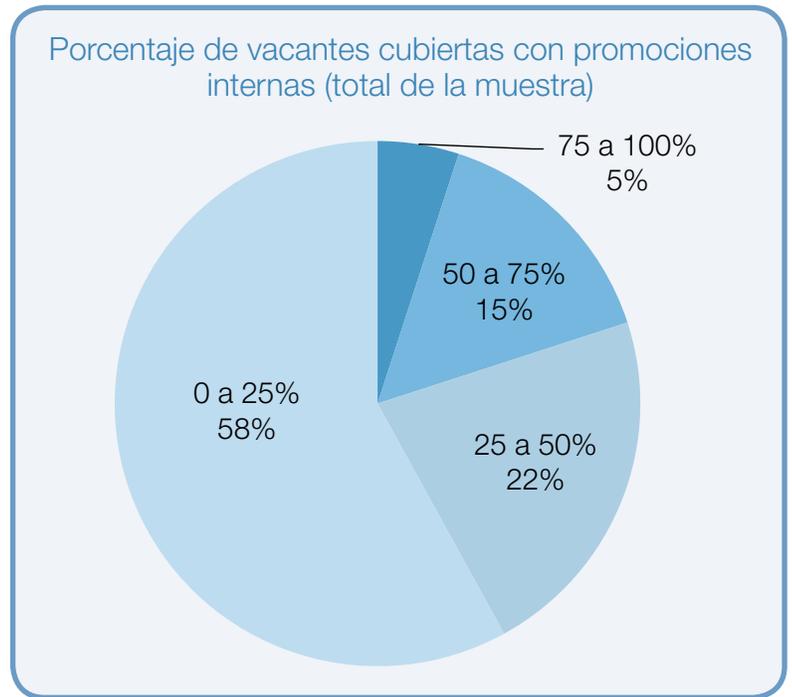


Figura 31

En el análisis por regiones el resultado es similar, se observa un porcentaje mayor o igual al 57% al momento de cubrir de 0 a 25% de las vacantes con promociones internas (Figura 32), por lo que se infiere que la mayoría de las empresas busca personal externo para ocupar algunos puestos.

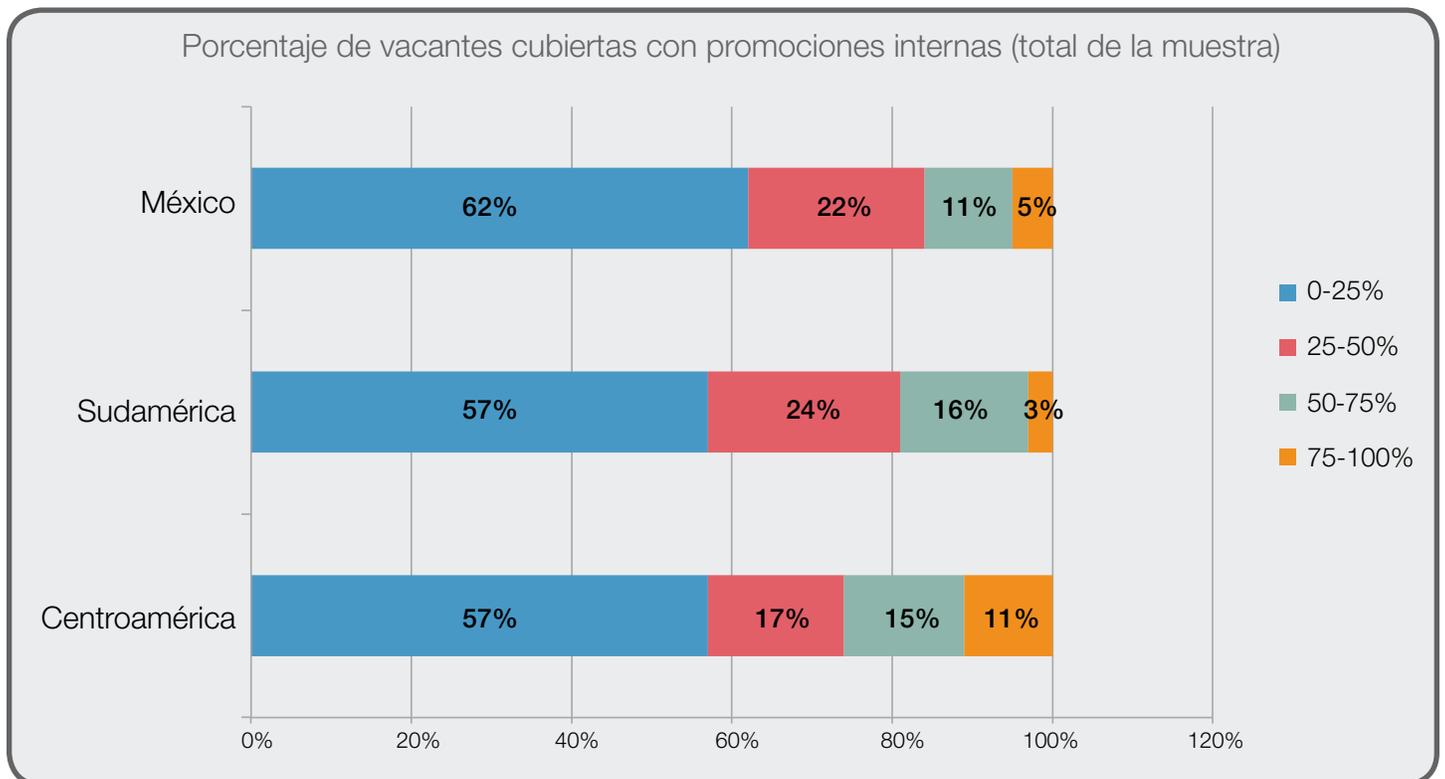


Figura 32

3.4.4 Gestión de la nómina y/o prestaciones por medio de outsourcing

Esta investigación busca también destacar el papel del *outsourcing* como experto en **Recursos Humanos** y por lo tanto como un agente de soporte, por lo cual se les preguntó a las empresas de las tres regiones sobre la gestión de la nómina y prestaciones, y si ésta se realiza a través de servicios de subcontratación de personal. Los resultados obtenidos destacaron que la mitad de las empresas gestiona su propia nómina y prestaciones, mientras que 26% sí contrata servicios de outsourcing para todo su personal y 14% recurre a este servicio para administrar su plantilla de personal operativo, dando un total de 40% de organizaciones que utilizan servicios de *outsourcing*.

En Sudamérica, el 50% de las empresas gestiona su nómina y prestaciones a través de outsourcing, en contraste con alrededor del 30% de las organizaciones de México y 31% de Centroamérica (Figura 33).

El 8% de las empresas también afirmaron que la gestión por medio de *outsourcing* es para personal que trabaja fuera del país, de manera temporal, del área comercial, auxiliares de oficina, proyectos específicos, entre otros.

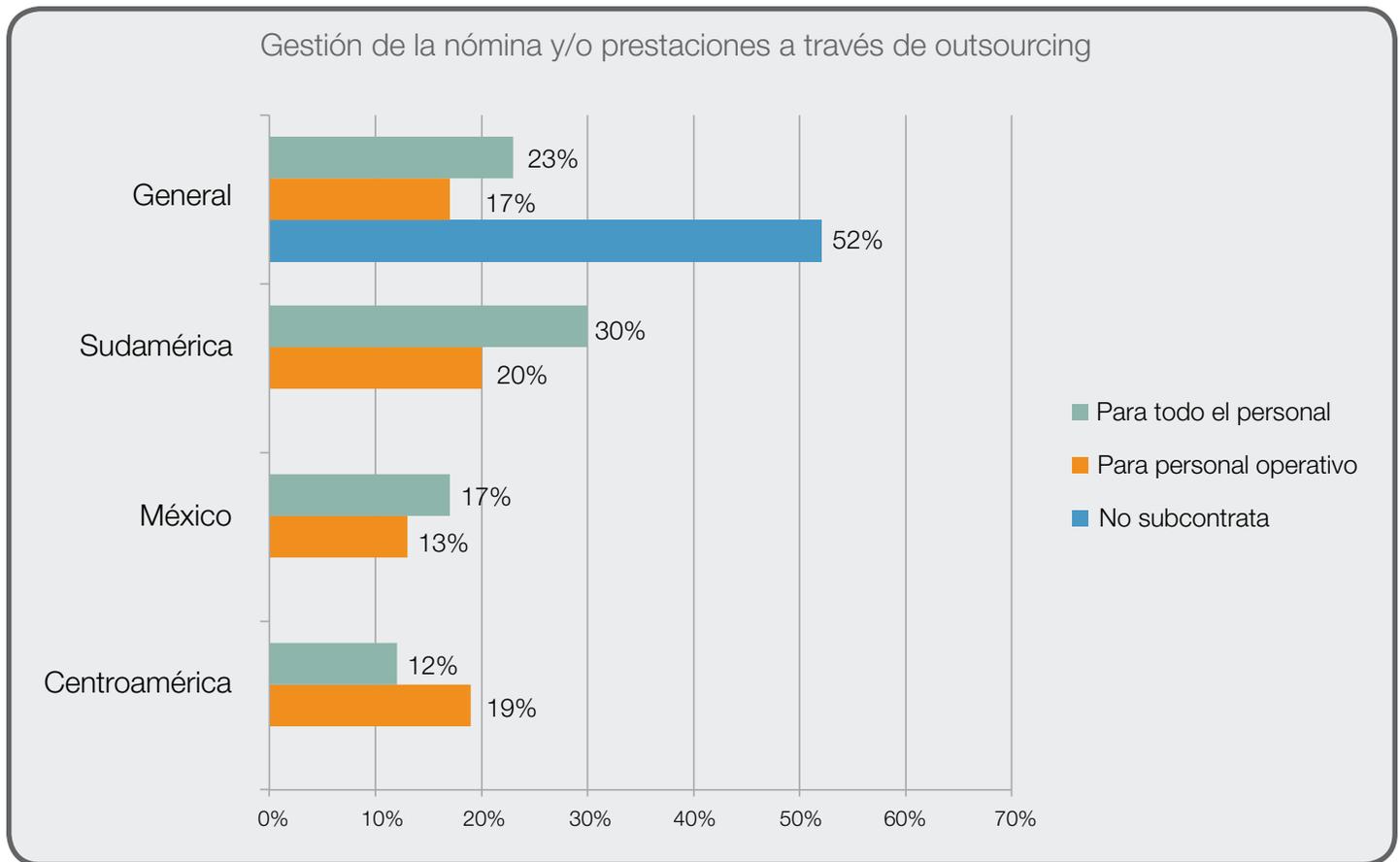


Figura 33

Conclusiones

- Generación de compromiso del talento
Las empresas de las tres regiones afirman tener claridad sobre lo que esperan de sus colaboradores y además se esfuerzan por cumplir los compromisos acordados con su personal.
 - Las empresas de Centro y Sudamérica presentan porcentajes mayores a 80%. En el caso de México, esta afirmación es mayor a 60%.
- Las empresas de las tres regiones consideran que a los colaboradores les falta claridad sobre lo que se espera de ellos. Seis de cada diez empresas mexicanas percibieron esta situación. No obstante, en Centro y Sudamérica 75% y 74%, respectivamente, afirmaron que sus colaboradores tienen claridad sobre sus objetivos.
- Se infiere que las empresas requieren buscar mecanismos adecuados para transmitir la información de los objetivos estratégicos a sus colaboradores y así aumentar las posibilidades de asegurar que cada uno conozca, desde su posición, las metas que cada área y persona debe lograr para contribuir a los resultados del negocio.
- Se percibe un área de oportunidad en las empresas de las tres regiones, pues sólo dos de cada diez cuentan con procesos formales para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores y evaluar el clima organizacional.
- Se sugiere a las organizaciones contar con estos procesos de medición de la satisfacción del colaborador —los cuales generarán información útil para la empresa— en aras de realizar cambios en las áreas de oportunidad que impactan directamente en el comportamiento de los empleados y por ende en la productividad de la empresa.
- Las organizaciones consideran que estos tres elementos son los más importantes para promover el compromiso:

Principales elementos para promover el compromiso laboral

Elementos del paquete de prestaciones	
Apoyo para seguir estudiando	50%
Reconocimiento no monetario (colaborador del mes o del año, etc.)	43%
Horarios flexibles de trabajo	40%

Cuadro 13

- Las empresas de Centroamérica tienen los porcentajes más altos en estos tres rubros en comparación con México y Sudamérica.
- Se observa que las empresas de Sudamérica son las que más ofrecen (24%) descuentos y acceso a servicios como tintorería, restaurantes, entretenimiento, guarderías o escuelas, en comparación con México (15%) y Centroamérica (17%).
- Tres de cada diez empresas de Centro y Sudamérica consideran que la participación de familiares en actividades de la compañía es una práctica que promueve el compromiso, a diferencia de 14% en México.

- Los tres elementos que la mayoría de las empresas de estas regiones ofrece a su fuerza de ventas para promover su compromiso son:

Principales elementos para promover el compromiso laboral en la fuerza de ventas

	General
Comisiones y bonos	70%
Teléfono celular	58%
Incentivos individuales y de equipo	36%

Cuadro 14

- Algunos elementos que consideran en mayor medida para ofrecer a la fuerza de ventas:
 - Siete de cada diez organizaciones en Centroamérica ofrecen comisiones y bonos.
 - Las empresa en Sudamérica (41%) promueven incentivos individuales y de equipo.
 - En México, 33% proporciona vehículo a sus vendedores.
- Sobre los planes de sucesión y reemplazo del personal, 59% de las empresas de las tres regiones afirmaron contar con estos procesos. Sin embargo, 21% no lo han implementado.
- Más de 60% de las empresas en Centro y Sudamérica cuenta con planes de sucesión y reemplazo del personal, en contraste con 44% en México.
- En las tres regiones 46% cuenta con un proceso formal para la salida del colaborador, ya sea por jubilación, incapacidad o separación.
- 35% de las compañías mexicanas debe profundizar en la formalización de este proceso, seguido por Centroamérica (27%) y Sudamérica (24%).

Evaluación del personal

- En las tres regiones se observa que la evaluación de resultados contra objetivos definidos es el mecanismo de medición más usado para evaluar al personal (80%). La medición por competencias en Centro y Sudamérica oscila entre 50% y 44%; sin embargo, en México sólo dos de cada diez llevan a cabo una medición por competencias.
- Las empresas usan los resultados de la evaluación de desempeño principalmente para:

Principales usos de las evaluaciones de desempeño

	General
Pago de bono, incentivos, compensación variable	63%
Promociones y/o ascensos	52%
Capacitación y/o desarrollo de competencias	49%
Asegurar el cumplimiento de la cultura organizacional	35%

Cuadro 15

- Sólo 5% cubre de 75 a 100% de sus vacantes con promociones internas, mientras que 50% cubre menos de 25% de su plantilla por esta vía.

Gestión de la nómina y/o prestaciones por medio de outsourcing

- Los resultados obtenidos destacaron que la mitad de las empresas gestiona su propia nómina y prestaciones,
- 20% contrata servicios de outsourcing para gestionar la nómina y prestaciones de todo su personal,
- 17% recurre a este servicio para administrar sólo la plantilla del personal operativo.

4. El impacto de Recursos Humanos en los resultados de la organización

La evolución radical de los mercados, el incremento de competidores, el avance tecnológico y los cambios demográficos, han cambiado las condiciones de éxito y de ventaja competitiva de las organizaciones. En un entorno en el que crece la turbulencia y la incertidumbre, las empresas tienen la necesidad de desarrollar nuevos productos y mercados para asegurar el crecimiento.²³

Estos cambios incrementan la complejidad de la gestión del talento, lo que obliga a las compañías a diseñar políticas y prácticas de capital humano que les permitan atraer personal preparado, propiciar la motivación y el compromiso entre los colaboradores que poseen el talento, el conocimiento y, eventualmente, el desempeño que la organización requiere.

El capital humano es considerado por muchos el elemento más importante para producir una ventaja competitiva sustentable en la empresa. Al hablar de este término nos referimos al talento o a las competencias de las personas que conforman la organización. Desarrollar y gestionar dichos activos es, actualmente, uno de los principales retos que enfrentan los líderes al formular las estrategias futuras del negocio.²⁴

Esta realidad de los mercados y del entorno requiere que todas las unidades y departamentos de las empresas respondan en qué medida contribuyen a la generación de valor y ejecución de la estrategia de la organización. Históricamente, medir el valor agregado de cada una de las políticas del área ha sido un proceso difícil. Durante este capítulo se analizará si existe alguna relación entre el desempeño y nivel de satisfacción con respecto al desempeño que la organización tiene en su sector. También se analizará si las empresas que reportan tener un mejor desempeño en el mercado tienden a dar mayor importancia a su gestión del capital humano y mayor relevancia a sus departamentos de Recursos Humanos.

²³ Fabi B., Raymond L. y Lacoursière R. (2009), "Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (1), pp. 7-25.

²⁴ Memon M., Mangi R. y Chandan L. (2009), "Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership", *Australian Journal of Basic Applied Sciences*, 3 (4), pp. 4182-4189.

²⁵ Sánchez-Runde C. y Pascual E. (2000), "La valoración del impacto económico de la actuación del departamento de Recursos Humanos", Barcelona: IESE Publishing.

4.1 Recursos Humanos como socio estratégico para generar resultados

Diversos autores identifican la necesidad de que el área comprenda el contexto global de negocios, las tendencias sociales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas y demográficas que influyen en sus negocios y que se traducen en implicaciones empresariales. Se debe entender la estructura y lógica de su propia industria, además de la dinámica competitiva subyacente de los mercados que atienden, incluyendo tendencias de los clientes, competidores y proveedores.

Este conocimiento del contexto debe ser aplicado para el desarrollo de una visión de gestión de personal para el futuro de la empresa. Por último, se espera que participen en el desarrollo de estrategias de negocio centradas en el cliente y en la traducción de éstas en sus planes y objetivos anuales.

Cuando se contrasta el dominio que tiene el área sobre el modelo de negocio con el nivel de resultados en ventas que tiene la organización, encontramos que las empresas en las que el área de Recursos Humanos tiene un nivel alto o muy alto de conocimiento del modelo de negocio, se obtienen mejores resultados (Cuadro 16).

Impacto del conocimiento del modelo de negocio de Recursos Humanos en el nivel de ventas de la empresa

Crecimiento en ventas	Conocimiento del modelo de negocio por parte de RRHH					
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Por arriba del sector	1.7%	1.4%	2.4%	12.8%	19.5%	37.8%
Igual que el sector	2.4%	2.3%	4.0%	17.9%	26.8%	53.4%
Por debajo de su sector	1.1%	0.1%	0.4%	3.0%	4.1%	8.8%
Totales	5.3%	3.8%	6.8%	33.7%	50.4%	100.0%

Cuadro 16

Como se puede ver en el cuadro anterior, 32.3% de las empresas que tienen resultados por encima del sector consideran que su departamento de Recursos Humanos tiene un conocimiento muy alto o cuando menos alto de su modelo de negocio. De forma acumulada, 77% de las empresas que tienen resultados iguales o por encima del sector indican que existe un conocimiento alto o muy alto del modelo de negocio. De forma opuesta, se identifica que únicamente en 7.1% de las empresas que tienen un conocimiento alto o muy alto del modelo de negocio tienen resultados por debajo de la industria. Esto muestra que en **las empresas que tienen resultados superiores en su industria, las áreas de Recursos Humanos tienden a tener un amplio conocimiento de su modelo de negocio.**

²⁶Ulrich D., Brockbank W., Younger J. y Ulrich M. (2012), Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In. Londres: McGraw-Hill.

Comparativo del nivel de conocimiento del modelo de negocio por parte de Recursos Humanos en el nivel de ventas de la empresa

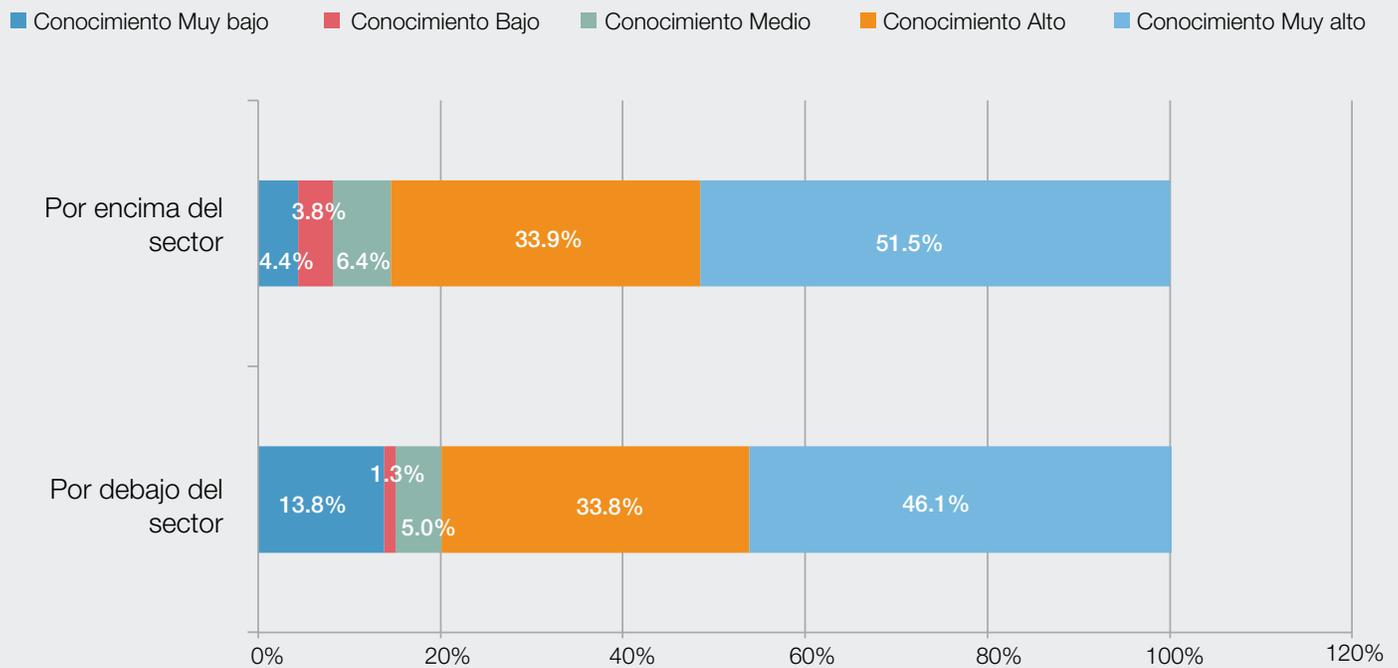


Figura 34

Las empresas que reportan resultados por encima de su sector indican en un 51.5% que **Recursos Humanos** tiene un conocimiento muy alto, contra un 46.3% que reporta resultados por debajo del sector. Si analizamos el otro extremo de la figura, vemos que en las empresas que reportan resultados por encima del sector, únicamente el 4.4% indica que tiene un conocimiento muy bajo. En cambio en aquellas que reportan resultados por debajo del sector, 13.8% de los departamentos de recursos humanos tienen un conocimiento muy bajo. Esto nos indica que en las empresas que tienen resultados superiores en su industria, existe un mayor conocimiento de su modelo de negocio (**Figura 34**).

En segundo lugar se analizó únicamente las respuestas obtenidas en los extremos del nivel de conocimiento. Esto es el análisis de las respuestas en donde se indicó que se tenía un conocimiento muy bajo o muy alto del modelo de negocio (**Figura 35**).

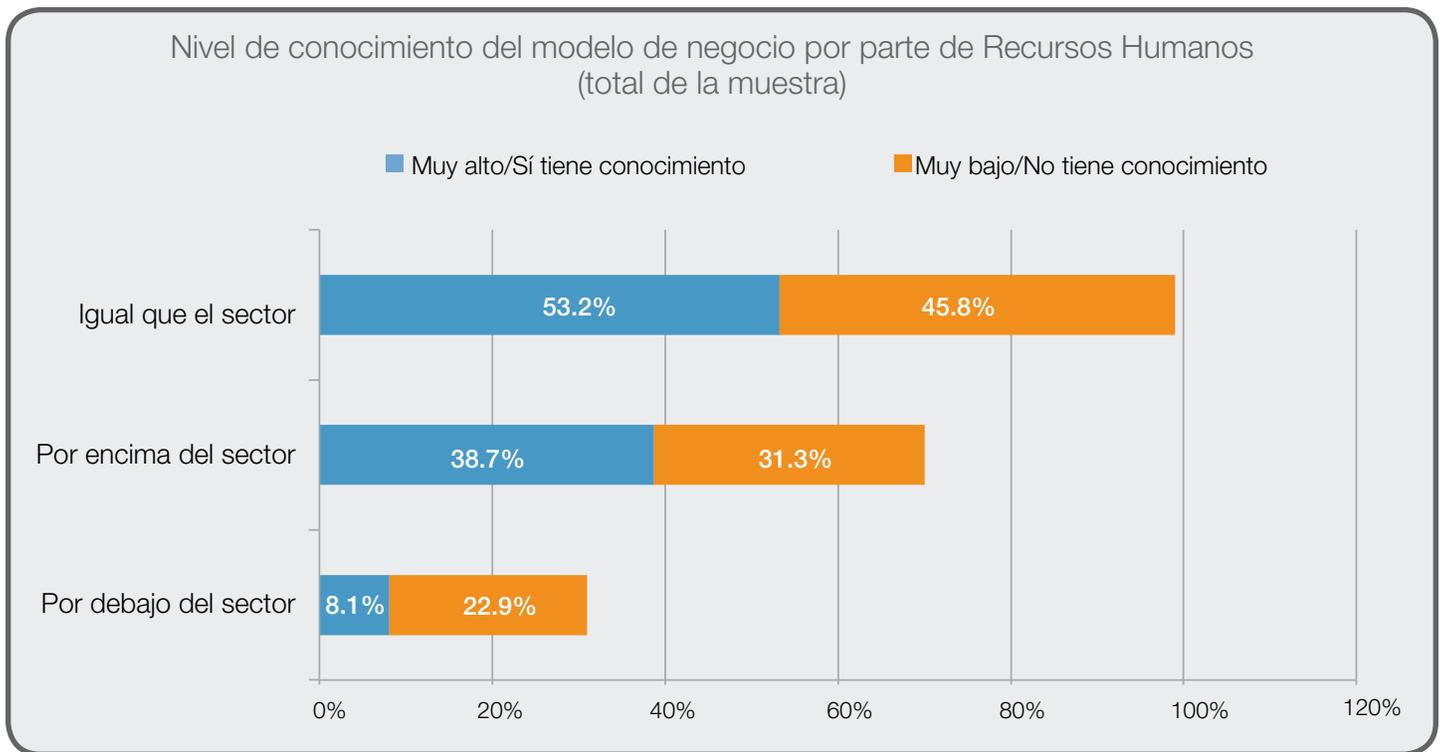


Figura 35

Cuando se contrasta la percepción existente respecto al valor agregado que generan las estrategias y los resultados en ventas de la empresa, encontramos que las organizaciones en las que el área de Recursos Humanos define estrategias que generan valor para el modelo de negocio tienen un mejor resultado en ventas (**Cuadro 17**).

Impacto de las propuestas de valor de Recursos Humanos en el nivel de ventas de la empresa

Crecimiento en ventas	Estrategias de RRHH que añaden valor al modelo de negocio					Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Por arriba del sector	2.7%	1.7%	5.8%	11.5%	16.3%	37.9%
Igual que el sector	2.4%	2.5%	6.6%	23.0%	18.6%	53.3%
Por debajo de su sector	0.8%	0.6%	1.3%	4.4%	1.8%	8.9%
Totales	5.9%	4.8%	13.7%	39.0%	36.7%	100.0%

Cuadro 17

Como se aprecia en el cuadro, **27.8%** de las empresas que tienen resultados por encima del sector consideran que su departamento de Recursos Humanos genera estrategias de valor agregado en un nivel muy alto o cuando menos alto. De forma acumulada, **69.4%** de las empresas que tienen resultados iguales o por encima del sector perciben que su departamento Recursos Humanos genera estrategias de valor en un nivel alto o muy alto.

De forma opuesta, se identifica que únicamente en **6.2%** de las empresas que perciben que su departamento genera estrategias de valor agregado tienen resultados por debajo de la industria. Esto nos muestra que aquellas que tienen resultados superiores en su industria, las áreas de **Recursos Humanos** tienden a generar estrategias para el modelo de negocio de la organización.

4.2 Atracción de talento como promotor de los resultados del negocio

En la actualidad nos encontramos en un entorno cada vez más competitivo. En ese tenor, muchos especialistas del reclutamiento hablan de una escasez de talento debido a que las empresas requieren puestos para los que el candidato debe contar con un mayor nivel de conocimientos y habilidades que en el pasado.²⁷ Como consecuencia, la diferencia entre oferta y demanda laboral es cada vez más compleja de gestionar. Por un lado, la empresa requiere personal mejor calificado, pero por el otro, el mercado laboral ofrece poco talento con alta especialización o incluso sin ningún nivel de conocimiento u oficio para realizar un trabajo. A esta escasez se suma el reto de proporcionar una oferta que sea atractiva para las nuevas generaciones, las cuales presentan expectativas distintas a las generaciones anteriores²⁸. El estudio de **Escasez de Talento realizado por ManpowerGroup (2015)** muestra que la dificultad para atraer talento tiene un impacto fundamentalmente en los niveles de competitividad, productividad y servicio al cliente²⁹. Por lo anterior, un elemento fundamental para poder competir es la capacidad de atraer el talento que requiere la organización para ejecutar su estrategia.

Se realizó el análisis comparativo que tiene el nivel de satisfacción de las necesidades de contratación en los resultados de la empresa (**Figura 36**).

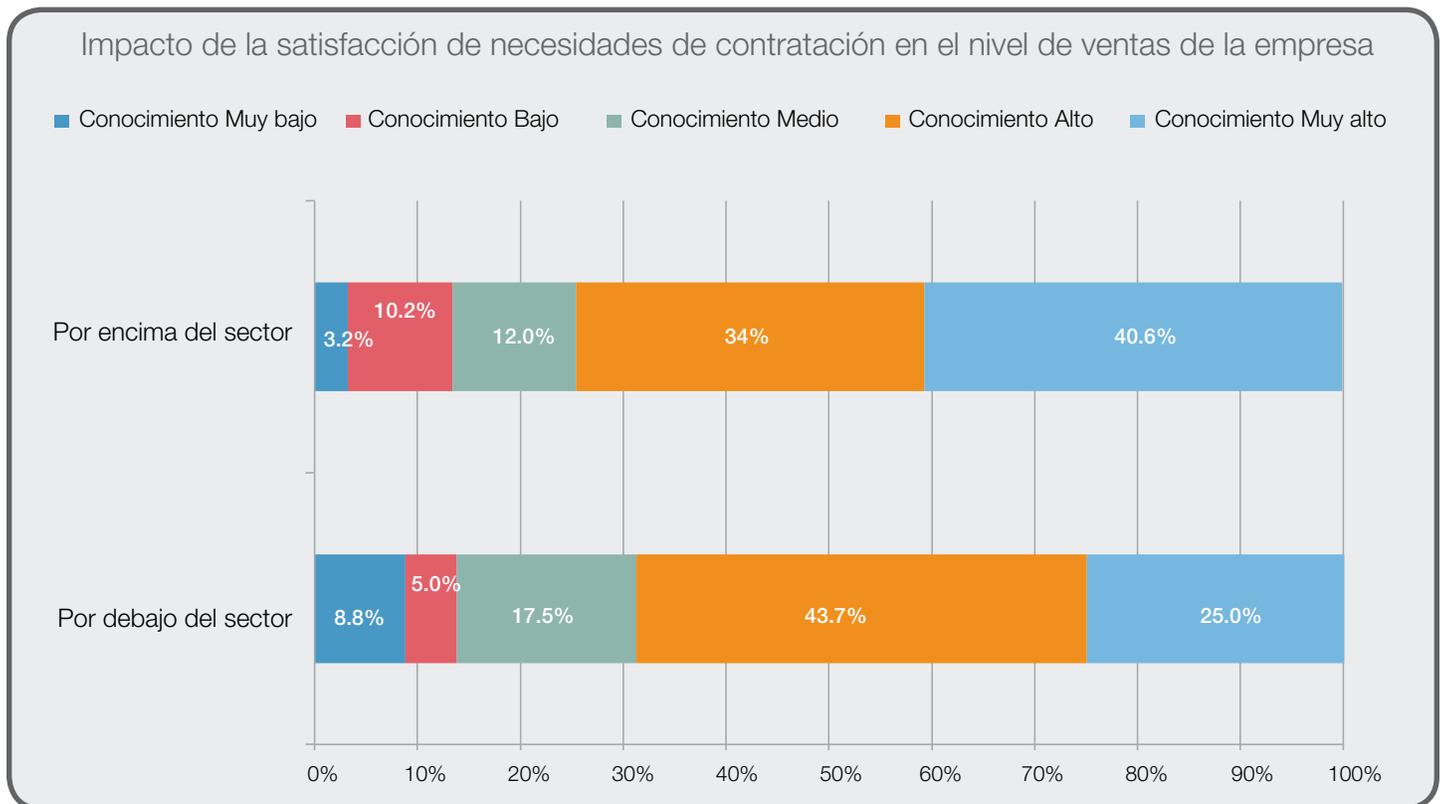


Figura 36

²⁷ Webster, S. (2013). "More data supports claims of workforce shortage". Manufacturing Engineering, 151 (6), pp. 19-20.

²⁸ Murray, A. (2015), What Do Millennials Want?, Fortune, Volume 171, Issue 4, p. 14.

²⁹ ManpowerGroup (2015), Encuesta de escasez de talento 2015

Como se puede ver en la figura anterior, se identifica que en las empresas que tienen resultados por encima de su sector existe un mayor nivel de satisfacción con respecto a la contratación, en un 40.6% contra un 25% de quienes tienen resultados por debajo del sector. Si analizamos el otro extremo de la figura, vemos que en las empresas que reportan resultados por encima del sector únicamente el 3.2% indica que su departamento de **Recursos Humanos** no cubre satisfactoriamente las necesidades de contratación. En cambio en las empresas que reportan resultados por debajo del sector se reporta un 8.8% en los que no se cubre satisfactoriamente las necesidades de contratación. Esto nos indica que las empresas que tienen resultados superiores en su industria, tienden a satisfacer adecuadamente las necesidades de contratación del negocio.

Cuando cruzamos la percepción existente sobre la efectividad de las fuentes de reclutamiento para cubrir las necesidades de contratación con el nivel de resultados en ventas que tiene la empresa, encontramos que aquellas empresas en donde los procesos de reclutamiento cubren mejor las necesidades de contratación tienen un mejor resultado en ventas (**Cuadro 18**).

Impacto de la satisfacción de necesidades de contratación en el nivel de ventas de la empresa

Crecimiento en ventas	Las fuentes de reclutamiento satisfacen las necesidades de contratación					
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Por arriba del sector	1.2%	3.9%	4.5%	18.4%	9.9%	37.9%
Igual que el sector	1.9%	5.1%	6.6%	26.5%	13.2%	53.3%
Por debajo de su sector	0.8%	0.4%	1.6%	3.9%	2.2%	8.9%
Totales	3.9%	9.4%	12.7%	48.7%	25.2%	100.0%

Cuadro 18

Como se puede ver en el cuadro anterior, 28.3% de las empresas que tienen resultados por encima del sector consideran que sus fuentes de reclutamiento satisfacen adecuadamente las necesidades de contratación. De forma acumulada, **68%** tiene resultados iguales o por encima del sector perciben que sus fuentes de reclutamiento son adecuadas. Por el contrario, se identifica que únicamente **6.1%** percibe que sus fuentes de reclutamiento son adecuadas tienen resultados por debajo de la industria. Esto revela que en las empresas que tienen resultados superiores en su industria, las áreas de **Recursos Humanos** tienden a generar estrategias de reclutamiento efectivas.

Al contrastar los extremos de satisfacción respecto los procesos de reclutamiento para cubrir las necesidades de contratación, el departamento de **Recursos Humanos** cubre únicamente 9% de las empresas que se encuentran por debajo de su sector en resultados en ventas. En contraste, 20% indica que no cubren dichas necesidades. Este mismo análisis en las empresas que reportan un nivel de ventas por encima de su sector o similar revela un nivel superior en las que el departamento de **Recursos Humanos** cubre las necesidades de contratación (**Figura 37**).

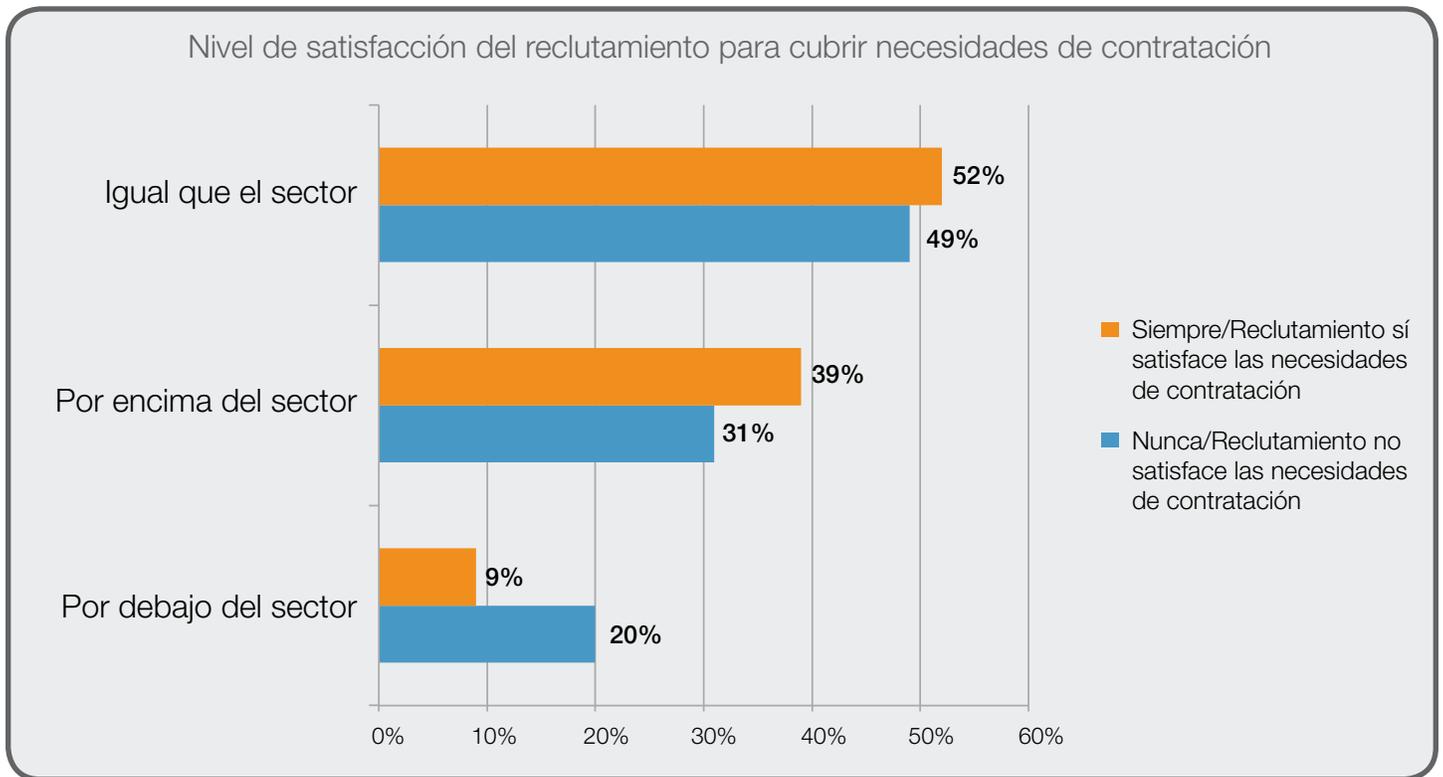


Figura 37

4.3 Desarrollo de talento como promotor de los resultados del negocio

Un estudio realizado por el Foro Económico Mundial³⁰ (WEF, por sus siglas en inglés) muestra que existe una alta relación e impacto entre el capital humano y la competitividad y el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de cada país. Esto implica que a mayor nivel de capital humano por país, se esperará contar con una mayor competitividad nacional y un mayor PIB per cápita. Por lo anterior, si una economía desea mejorar su competitividad y promover su desarrollo económico, deberá hacer esfuerzos para promover el desarrollo del capital humano del país. De igual forma a nivel microeconómico, si las empresas desean ser más competitivas y diferenciarse ante sus clientes y mercados, entonces deberán prestar mucha mayor atención a sus procesos de desarrollo de talento como un elemento crítico para la ejecución de su modelo de negocio y para la promoción de los rasgos diferenciados que caracterizan a su cultura de trabajo.

Se realizó el análisis comparativo que tiene el nivel de cumplimiento de los planes de desarrollo en los resultados de la empresa (Figura 38).

³⁰World Economic Forum (2013), "The Human Capital Report".

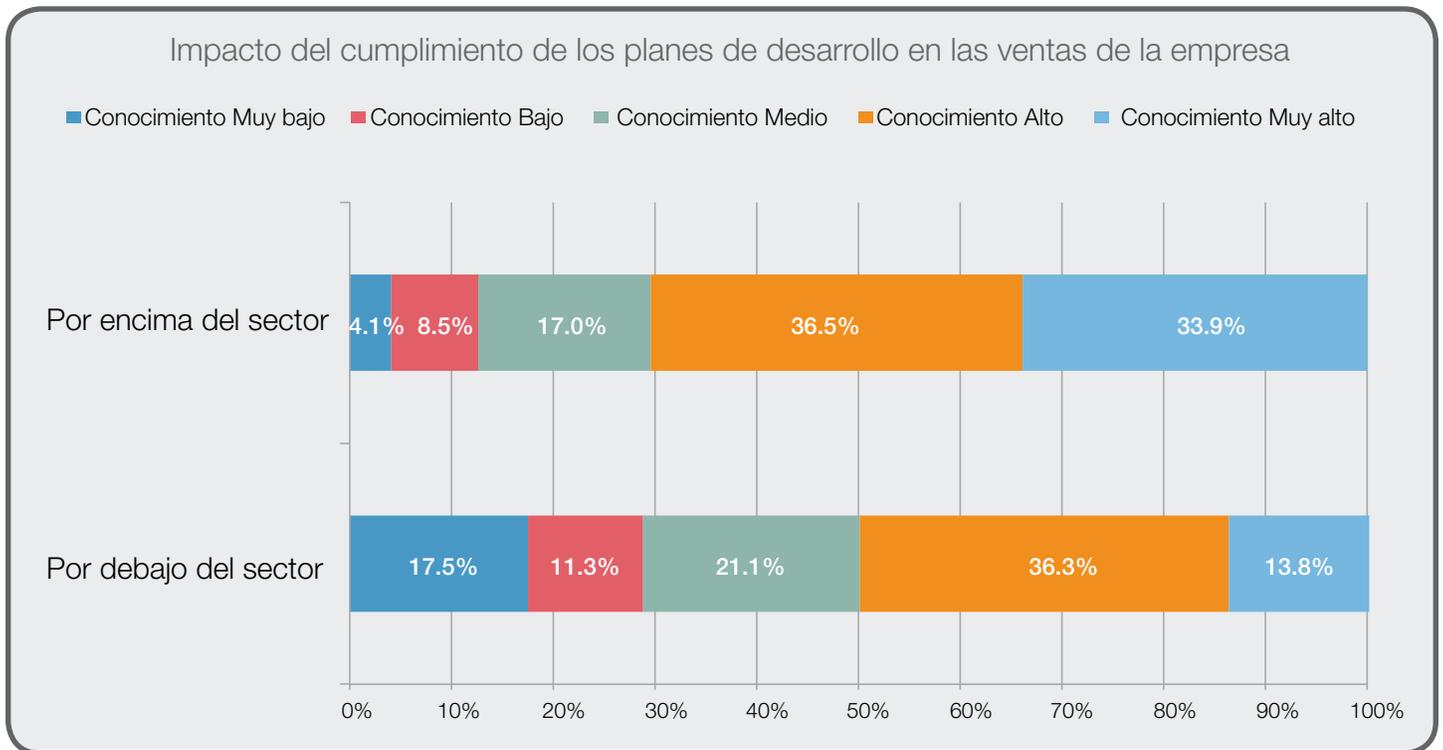


Figura 38

Como se puede ver en la figura anterior, se identifica que en las empresas que tienen resultados por encima de su sector existe un mayor nivel de cumplimiento en la ejecución de los planes de desarrollo del personal, en un 33.9% contra un 13.8% de quienes tienen resultados por debajo del sector. Si analizamos el otro extremo de la figura, vemos que en las empresas que reportan resultados por encima del sector únicamente el 4.1% indica que no se cumplen los planes de desarrollo. En cambio quienes reportan resultados por debajo del sector el 17.5% de los casos no se cumplen los planes de desarrollo del personal. Esto nos indica que aquellas que tienen resultados superiores en su industria tienden a cumplir satisfactoriamente con los planes de desarrollo de talento.

Al comparar los extremos del cumplimiento de los planes de desarrollo, es notorio que únicamente 4.2% de las organizaciones que se encuentran por debajo de su sector en resultados de ventas, indica que su departamento de **Recursos Humanos** cumple los planes de desarrollo; 25.9% afirma que no cumplen dichos planes. Este análisis quienes reportan ventas por encima de su sector revela que 44.8% de las empresas sí cumplen los planes de desarrollo y que este nivel se encuentra muy por encima de las que reportan que no se cumplen (**Figura 39**).

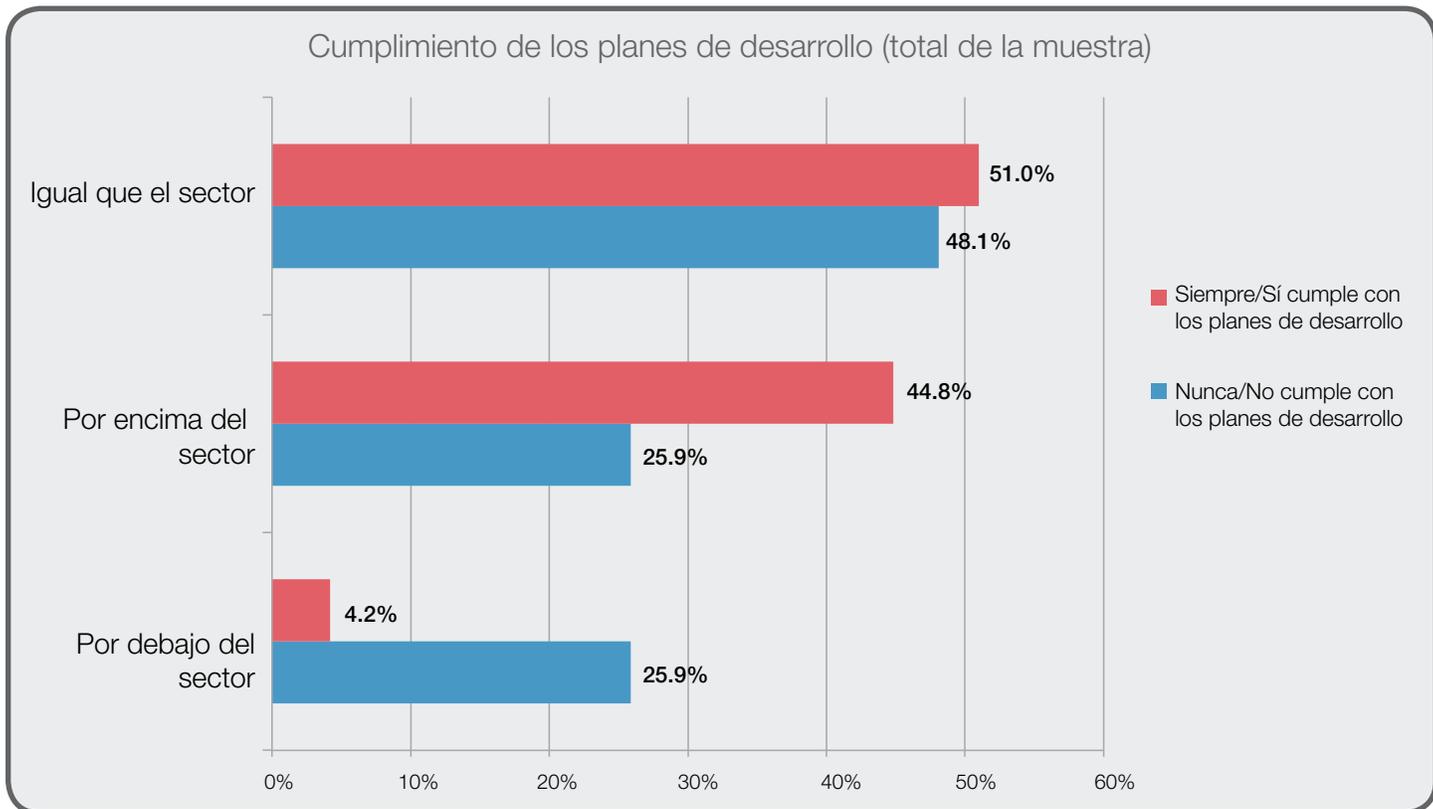


Figura 39

Al comparar la percepción existente sobre la medición del valor que generan los esfuerzos de capacitación con los resultados en ventas de la empresa, encontramos que aquellas en las que se realiza esta medición tienen mejores resultados en ventas (Figura 40).

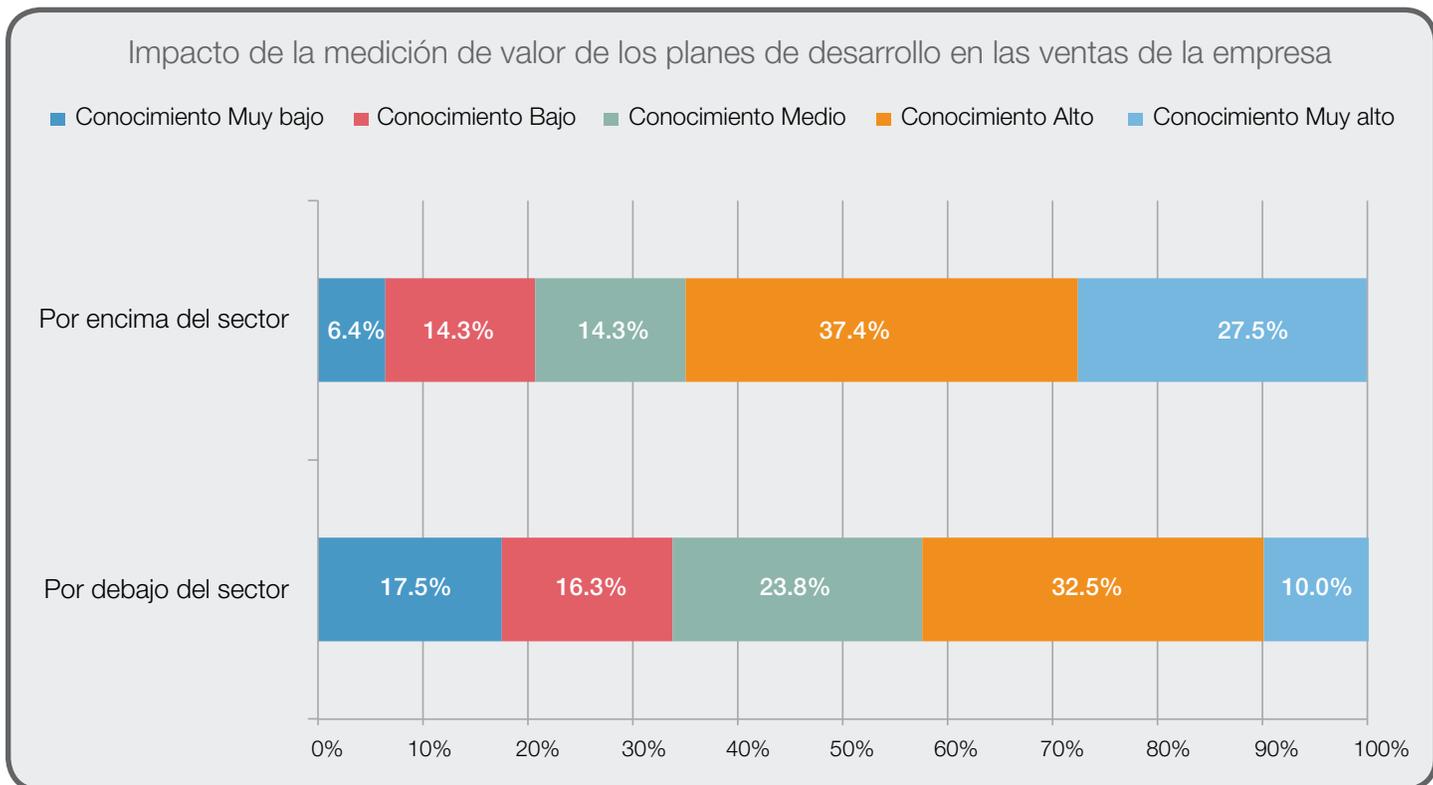


Figura 40

Como se puede ver en la figura anterior, se identifica que en las empresas que tienen resultados por encima de su sector existe un mayor enfoque a medir el valor que generan los planes de desarrollo en el modelo de negocio. Las que reportan resultados por encima de su sector indican en un 27.5% que siempre se mide el valor de los planes de desarrollo contra un 10.0% que reportan tener resultados por debajo del sector. Si analizamos el otro extremo de la figura, vemos que en las empresas que reportan resultados por encima del sector únicamente el 6.4% indica que no miden el valor generado por los planes de desarrollo. En cambio en las organizaciones que reportan resultados por debajo del sector, en un 17.5% de los casos no se mide el valor generado por los planes de desarrollo del personal. Esto nos indica que en las empresas que tienen resultados superiores en su industria se tiende a medir de manera regular el valor que generan los planes de desarrollo de talento.

Al comparar los extremos de medición del valor que generan los planes de desarrollo, se muestra que el departamento de **Recursos Humanos** de únicamente 3.7% de las compañías que se encuentran por debajo de su sector en resultados en ventas, mide este parámetro; 18.9% indica que no miden el impacto. Al llevar este análisis a las empresas que reportan un nivel de ventas por encima de su sector, vemos que 42.9% sí miden este rubro y que este nivel se encuentra muy por encima de las que no lo hacen (Figura 41).

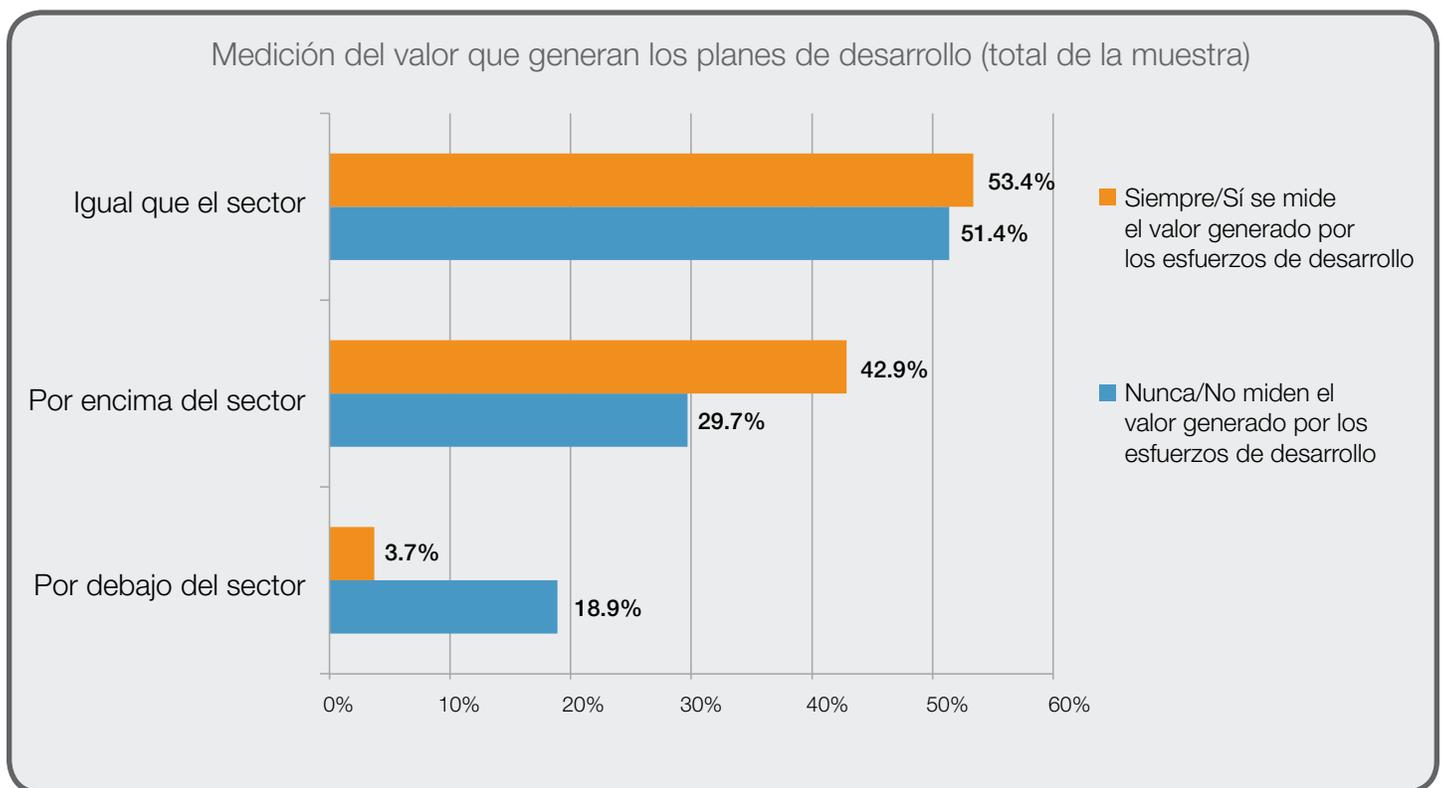


Figura 41

4.4 Generación de compromiso del talento como promotor de los resultados del negocio

Algunos autores plantean que el compromiso es el motor para la competitividad del negocio, pero los colaboradores necesitan encontrar reciprocidad en la empresa.³¹ Cuando se cumplen las expectativas de ambas partes, se fijan acuerdos retadores y alcanzables que generan nuevas necesidades: buscar nuevos desafíos y conseguir estabilidad en el trabajo.³² Es necesario hacer énfasis en que la responsabilidad de generar el compromiso recae en gran medida en los líderes de las empresas pues ellos contribuyen en la construcción y cumplimiento de acuerdos. La identificación con la autoridad ayuda al colaborador a clarificar e integrar expectativas y objetivos.

Igualmente se realizó el análisis comparativo que tiene el nivel de cumplimiento de los compromisos y acuerdos generados en la empresa con los resultados de la empresa (Figura 42).

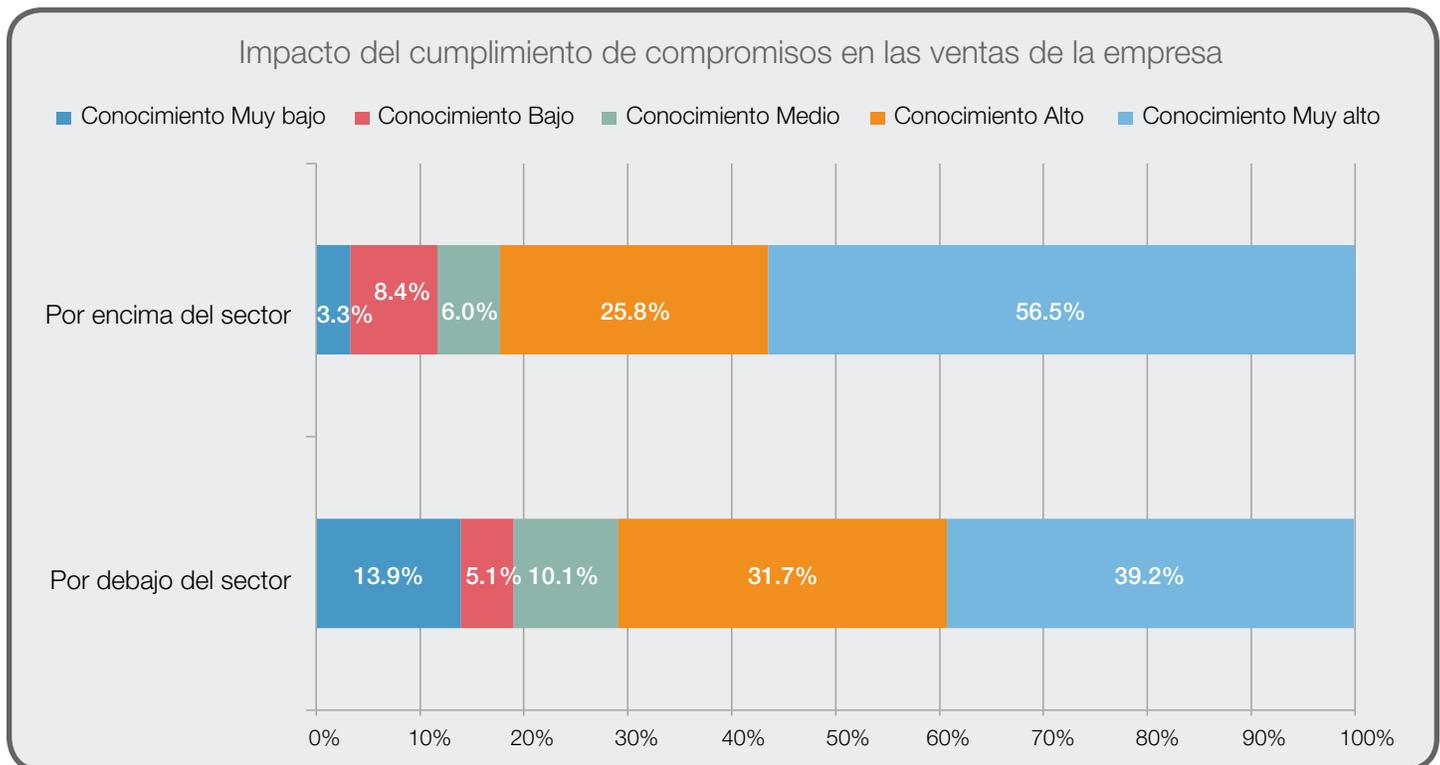


Figura 42

Al contrastar los extremos del cumplimiento de acuerdos y compromisos con el personal, podemos ver que 7% de las empresas que se encuentran por debajo de su sector en resultados en ventas cumplen siempre los acuerdos y compromisos, mientras que 22% afirma que no los cumplen. Cuando se hace este análisis en las empresas que reportan ventas por encima de su sector, vemos que 42.2% indican que siempre se cumplen los acuerdos y compromisos con el personal, muy por encima de las que reportan que no lo cumplen (véase Figura 43).

³¹ Byeon, J. W. (2013), "The effect of the perception of management commitment to service quality on nurses' service performance". Journal of the Korean Society of Supply Chain Management, 13 (2), pp. 113-123.

³² Brehm M. y Moreno A. (2010), "Compromiso, ancla para el talento", ISTMO, 310, pp. 42-43.

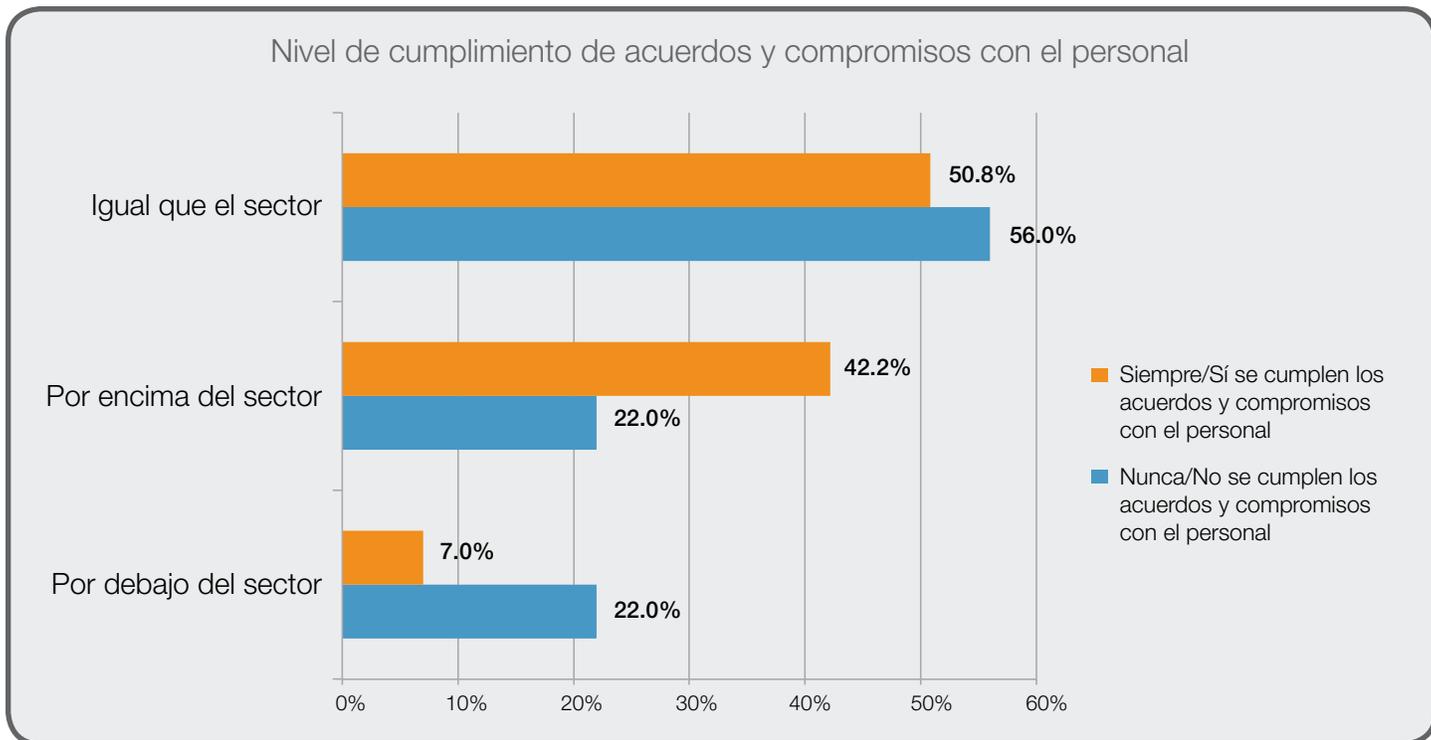


Figura 43

Como conclusión de este capítulo, podemos ver que aquellas empresas que reportan tener un resultado superior al de su industria tienen un mayor cuidado de los procesos de atracción, desarrollo y generación de compromiso de su talento. Igualmente, consideran a sus departamentos de **Recursos Humanos** como socios estratégicos que generan valor a su modelo de negocio (Cuadro 19).

Impacto de Recursos Humanos en los resultados de la organización (cuadro resumen – total de la muestra)

	Empresas que reportan en ventas resultados por encima a su sector	Empresas que reportan resultados en ventas por debajo a su sector
Cumplimiento de los acuerdos generados con el personal	56.5%	39.2%
Conocimiento del Modelo de Negocio	51.5%	46.3%
Impacto percibido de las propuestas de valor	43%	20%
Satisfacción de las necesidades de contratación manos	40%	25%
Cumplimiento de los planes de carrera en la organización	33.9%	13.8%
Medición del valor agregado por parte de los planes de desarrollo	27.5%	10%

Cuadro 19

5. Conclusiones generales

Enfoque estratégico

- A nivel estratégico, la percepción del impacto de la gestión es positiva, sin embargo, se identifican tres aspectos sobresalientes:
 - a) Conocimiento del modelo de negocio,
 - b) Diseño e implementación de prácticas para mantener la cultura organizacional y
 - c) Generación y promoción de la confianza entre los colaboradores.

- **Se reconocen fundamentalmente dos áreas de oportunidad para que los departamentos de Recursos Humanos enfoquen sus esfuerzos y mejoren su aportación a la organización:**

- 1) Promover políticas que faciliten el balance entre vida y trabajo**
- 2) Ayudar a los empleados a encontrar propósito y sentido en su trabajo**

Atracción de Talento

- A nivel de atracción de talento, las principales fuentes de reclutamiento que utilizan las empresas actualmente son:
 - a) Bolsas de trabajo en internet ,
 - b) Agencias de reclutamiento y
 - c) Redes sociales
- En la gran mayoría de las empresas, durante el proceso de entrevistas se busca evaluar la experiencia profesional del candidato, en segundo lugar las competencias requeridas para la posición. El último factor que se evalúa durante las entrevistas es el relacionado con la congruencia con la cultura organizacional. En las empresas que cuentan con un mayor enfoque estratégico de la función de **Recursos Humanos** se detectó que dan igual importancia a la evaluación de estos tres aspectos durante los procesos de entrevistas.
- Hoy en día, una entrevista de selección no es suficiente para poder tomar la decisión de integrar un nuevo miembro al equipo de trabajo. Otros mecanismos, que utilizan la mayoría de las empresas, son la validación de referencias, exámenes técnicos y pruebas psicométricas.
- Las razones principales por las que las organizaciones necesitan atraer talento es para cubrir el crecimiento interno y asegurar plantillas de reemplazo (promociones internas).
- A nivel de subcontratación de personal, las empresas indican que sus necesidades se encuentran principalmente en áreas de servicio.

Desarrollo de talento

- Ocho de cada diez empresas de las tres regiones, tienen identificado al personal de alto potencial y alto desempeño.
 - 91% de las compañías de la región de Sudamérica, expresaron tener identificado al personal de alto potencial y alto desempeño, seguido de Centroamérica (89%) y México (71%).

- Las prácticas para desarrollar al personal de alto potencial más recurrentes son:
 - a) Cursos de capacitación en línea,
 - b) Programas de formación de líderes y
 - c) Programas de *mentoring* y *coaching*.
- Nueve de cada diez empresas cuentan con un programa formal de inducción. Éstos son liderados principalmente por el personal de **Recursos Humanos** y por el jefe directo. Sin embargo, se observa poca participación en este proceso por parte del director de área, clientes y proveedores internos. Este comportamiento es similar en las tres regiones.

Generando el compromiso de los colaboradores

- Las empresas de las tres regiones, afirman tener claridad sobre lo que esperan de sus colaboradores y además se esfuerzan por cumplir los compromisos acordados con los mismos, no obstante consideran que a sus colaboradores les falta claridad sobre lo que se espera de ellos. Seis de cada diez empresas mexicanas percibió esta falta de claridad. Sin embargo, Centro y Sudamérica, afirmaron que sus colaboradores tienen claridad sobre sus objetivos.
- Se requiere que las empresas cuenten con procesos formales para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores y evaluar el clima organizacional.
- A nivel de prestaciones y beneficios, las empresas consideran que los elementos más importantes para generar compromiso de sus colaboradores son:
 - a) Apoyo para seguir estudiando,
 - b) Reconocimiento no monetario y
 - c) Horarios flexibles de trabajo.
- Los elementos que la mayoría de las empresas de las tres regiones ofrecen a su fuerza de venta para promover su compromiso son:
 - a) Comisiones y bonos,
 - b) Teléfono celular y
 - c) Incentivos individuales y de equipo.
- En las tres regiones se observa que la evaluación de resultados contra objetivos definidos es el mecanismo de medición más usado por las empresas para evaluar al personal.
- Las empresas usan principalmente los resultados de la evaluación de desempeño para:
 - a) Pago de bono, incentivos, compensación variable,
 - b) Promociones y/o ascensos y
 - c) Capacitación y/o desarrollo de competencias.

- Sólo 5% de las empresas cubren cuando menos 75% de sus vacantes con promociones internas, mientras que 50% cubren como máximo una cuarta parte de su plantilla con ellas.
- 40% contratan servicios de outsourcing, ya sea para gestionar la nómina y prestaciones de todo el personal (26%) o únicamente para su personal operativo (14%).
- Sobre los planes de sucesión y reemplazo de personal, 59% de las empresas de las tres regiones afirmaron contar con estos procesos. Sin embargo, 21% no lo ha implementado.
- El 46% de las empresas de las tres regiones cuentan con un proceso formal para la salida del colaborador, ya sea por jubilación, incapacidad o separación.
- Es importante contar con un proceso de acompañamiento en la desvinculación al trabajo, ya que los colaboradores saben trabajar, pero no como conseguir un trabajo y dependiendo de la etapa de vida, el acompañamiento esperado es diferente. La forma en que se maneje el proceso con los que se van, es un mensaje importante para los que se quedan.



5. Visión a futuro

Después de haber analizado, en la introducción de este estudio, los retos globales para la gestión del capital humano, también revisamos la propuesta de valor para la estrategia del negocio como algo fundamental en el desempeño del área.

Más adelante descubrimos la importancia de asegurar el **enfoque estratégico** para poder generar un valor agregado a la empresa y hablamos de la necesidad de mostrar con indicadores confiables y cuál es el **impacto esperado en los resultados de la organización**.

Parece que estos puntos analizados, nos permiten hablar de **una visión a futuro** para desempeñar un papel protagónico en el estudio y definición de la estrategia a seguir por la empresa; lo cual implica una verdadera transformación del área.

En los últimos años, hemos observado diversos avances en este sentido. Anteriormente el área sólo desarrollaba funciones operativas y actuaba de manera reactiva para “apagar incendios”. Ahora con el enfoque a resultados y su aportación a la estrategia del negocio es más importante y está siendo evaluada por su relación costo/beneficio. Actualmente se participa más en el diseño y cultura de trabajo, sin embargo, esto todavía no es suficiente para marcar el rumbo a seguir en el futuro.

Como ya se ha mencionado antes, al hablar del compromiso con los colaboradores las organizaciones enfrentan cambios constantes en su entorno nacional e internacional que las obligan a reajustar su estrategia y el diseño de su estructura organizacional. Aquí el área de Recursos Humanos puede aportar mucho si está atenta a los cambios que ocurren en el entorno e impactan a su organización. El rediseño del trabajo en diferentes áreas y a diferentes niveles es una consecuencia de esta necesidad de alineación de toda la organización con los nuevos retos. El resultado es repensar las competencias que se necesitarán en los diferentes puestos y diagnosticar las diferencias entre las requeridas ahora y a futuro, y compararlas con las que tienen sus colaboradores. De aquí se encuentra la oportunidad de alinear el capital humano actual a las nuevas necesidades con programas de capacitación y desarrollo adecuados. Los nuevos líderes deberán hacer no sólo el rol de jefes, sino que tendrán que ser buenos mentores (actitudes y valores), así como buenos entrenadores que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que contribuyan a alcanzar los objetivos y resultados organizacionales esperados en la estrategia del negocio.

Adicionalmente, *Wayne Brockbank*³³ nos dice que *“haciendo bien la mejora individual de nuestros colaboradores, nos dará por definición, que el total del capital humano de la organización es igual a la suma de sus partes”*. Esto nos obliga a entender, comenta *Brockbank*, *“que también debemos lograr que las suma global del aprendizaje y desarrollo de la organización, resulte ser mayor que la suma de sus partes.”*

Recursos Humanos debe entender el rumbo estratégico de la empresa y su impacto en todos los procesos de los clientes internos y externos. Lo que sigue, es lograr el compromiso de todas las áreas para que al alcanzar el crecimiento de su capital humano, al ritmo y modo que se necesita, la suma global sea mayor que la suma de las partes.

³³Wayne Brockbank, “Balancing the HR Agendas: Talent and Organization,” Harvard Business Review

7. Bibliografía

Libros

- Murray, A. (2015), What Do Millennials Want?, Fortune, Volume 171, Issue 4, p. 14.
- Jáuregui J. (2015), “HR Challenges and Solutions for Small, Medium-Sized and Family-Owned Businesses” en The Rise of HR.
- Webster, S. (2013). “More data supports claims of workforce shortage”. Manufacturing Engineering, 151 (6), pp. 19-20.
- Ulrich D., Brockbank W., Younger J. y Ulrich M. (2012), Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In. Londres: McGraw-Hill.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1998), Metodología de la investigación, México: McGraw Hill, pp. 60-61.
- Collins J. y Porras J. (1995), Empresas que perduran, México: Grupo Norma, p. 210.

Artículos y Reportes

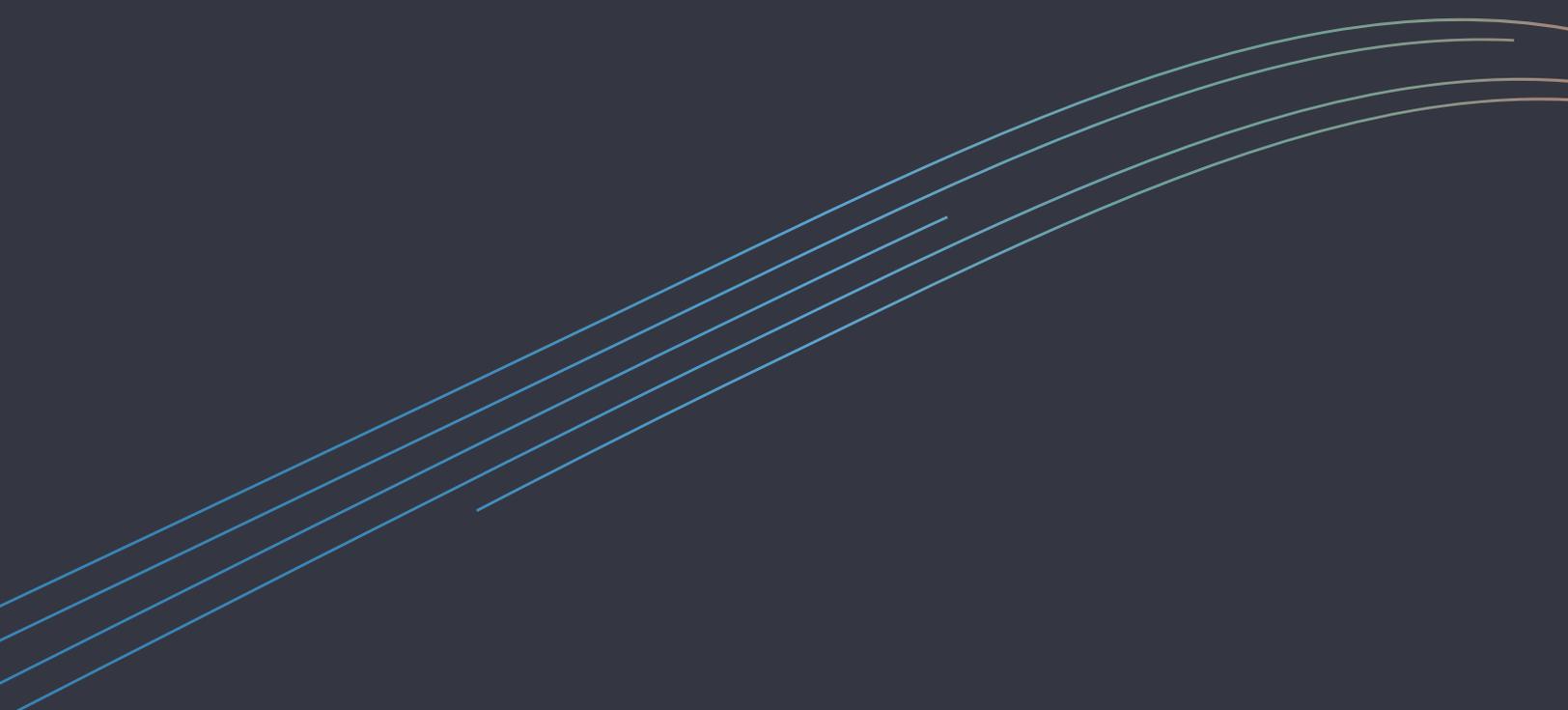
- Mitchell C., Ray R. y van Ark B. (2015), The Conference Board CEO Challenge® 2015 – Creating opportunity out of adversity: Building innovative, people-driven organizations. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2886>.
- Society for Human Resource Management (2015), Key Priorities for the HR Profession Through 2015: Are you Ready? Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/08-0881%20future%20of%20hr%20survey%20briefa_final.pdf.
- Dave Ulrich, Bill Schiemann y Sartain L. (2015): “The Rise of HR: Wisdom From 73 Thought Leaders.”, GPHR and Libby Sartain, SPHR.
- ManpowerGroup (2015), Encuesta de escasez de talento 2015.
- Deloitte University Press (2015), Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en <http://dupress.com/periodical/trends/human-capital-trends-2015/?id=us:2el:3dc:dup1179:eng:cons:hct15>.
- Cohen D. J. (2015), “HR past, present and future: a call for consistent practices and a focus on competencies”. Human Resource Management Review, 25 (2), 205-215.
- Strack R. et al. (2014), Creating People Advantage 2014-2015. How to set up great HR functions: connect, prioritize, impact. The Boston Consulting Group. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en http://www.tatum.es/NuevaPlantillaN/Docsmar/CreatingPeople_BCG.pdf.
- Human Capital Institute (2015), HR Transformation: How strategic roles and the business partner model are changing the face of HR. Consultado el 9 de mayo, 2015. Disponible en <http://www.hci.org/hr-conferences/2015-Human-Capital-Summit/overview>
- Burkett H. (2015), “The Case For Change Capability: How HR Can Step Up And Stand Out As A Strategic Change Leader” en The Rise of HR. Dave Ulrich, William A. Schiemann, Libby Sartain (eds.).
- Deloitte University Press (2014), Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workforce. Consultado el 9 de mayo, 2015. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Namibia/GlobalHumanCapitalTrends2014_030714.pdf.
- ManpowerGroup (2011), Impulsar al talento a través de la capacitación.
- Brehm M. (2007), El impacto en la cultura y el desempeño de la organización por la formación de expectativas y el cumplimiento de acuerdos en las relaciones de trabajo, México: Universidad La Salle.
- Fabi B., Raymond L. y Lacoursière R. (2009), “Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 16 (1), pp. 7-25.
- Memon M., Mangi R. y Chandan L. (2009), “Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership”, Australian Journal of Basic Applied Sciences, 3 (4), pp. 4182-4189.
- Sánchez-Runde C. y Pascual E. (2000), “La valoración del impacto económico de la actuación del departamento de Recursos Humanos”, Barcelona: IESE Publishing.
- World Economic Forum, (2013), “The Human Capital Report”.

- Byeon, J. W. (2013), "The effect of the perception of management commitment to service quality on nurses' service performance". *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, 13 (2), pp. 113-123.
- Brehm M. y Moreno A. (2010), "Compromiso, ancla para el talento", *ISTMO*, 310, pp. 42-43.

Páginas Web

- Boudreau J., Gibson C. y Ziskin I. (2014), "What is the future of HR?" en *Workforce.com*. Consultado el 10 de agosto, 2014. Disponible en <http://www.workforce.com/articles/20179-what-is-the-future-of-hr>.

El equipo de investigación estuvo integrado por el área de Inteligencia de Mercados de ManpowerGroup México, en colaboración con miembros del IPADE (Alejandra Moreno, Alejandro Vázquez, Antonio Sancho y Mauricio Brehm).



ManpowerGroup México y Centroamérica
Insurgentes Sur #688, piso 3,
Col. Del Valle. C.P. 03100
México, D.F.
Tel: 01 (800) 451 1400 / +52 (55) 5448 1400
www.manpowergroup.com.mx