

➤ GLOBAL INSIGHTS HR BAROMETER



Las personas primero

¿De qué manera los RRHH se han puesto a la vanguardia del crecimiento empresarial y de los planes de transformación?

Michael Page

SOBRE NOSOTROS



Michael Page es una de las más conocidas y respetadas consultoras de selección profesionales del mundo. Fundada en 1976 en el Reino Unido, ahora abarca 154 oficinas en 35 países. Somos líderes en proveer contratos permanentes y contratación temporal para profesionales y ejecutivos calificados. A través de un crecimiento orgánico nos hemos convertido en una compañía FTSE 250 con más de 5.600 empleados a nivel mundial. Operamos un enfoque consultivo para la contratación profesional que combina el conocimiento local con experiencia global, para encontrar lo mejor tanto para el cliente como para el candidato.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo 4

Metodología..... 5

El rol de los RRHH como socio empresarial 8

En camino a convertirnos en un socio de la empresa..... 15

¿Está preparado RRHH para la próxima guerra por el talento? 19

El siguiente paso en la evolución de RRHH 22

RESUMEN EJECUTIVO

A partir de la gran cantidad de datos recolectados de más de 2500 Gerentes de RRHH de 65 países de todo el mundo, el Barómetro de RRHH de Michael Page ofrece importantes conclusiones de la comunidad global de RRHH.

Los titulares

- **Las grandes expectativas de selección y contratación en muchas ubicaciones** son señales de una nueva fase de reconstrucción y crecimiento económicos. Las cifras de países como Alemania, el Reino Unido e Irlanda son especialmente optimistas y envían un mensaje positivo acerca de los planes futuros para la expansión de la fuerza laboral.
- Hay indicios claros de que nos encontramos en el **ya pronosticado prelude de la Segunda Guerra por el Talento**, que surge a partir del primer pico en la demanda impulsada por el avance de la tecnología durante los últimos años del siglo pasado. Si bien la tecnología y las industrias relacionadas ocuparán el frente de batalla en esta nueva guerra por el talento, se prevé que otros sectores seguirán sus pasos rápidamente.
- Por consiguiente, **RRHH está incrementándose en términos de consecuencia e influencia**, tal como lo demuestra el enfoque más intenso que se ha puesto en la selección, el desarrollo y la gestión de talento. La retención de talento y la fidelización de la marca del empleador también serán factores fundamentales en esta nueva guerra, al igual que lo fueron en sus inicios.
- **RRHH ha adquirido un papel fundamental en el crecimiento de las empresas** y debe continuar evolucionando hasta convertirse en un socio comercial operativo y estratégico. En al menos algunas regiones, ahora es posible que las difíciles tareas a cargo de RRHH de despedir empleados y recortar costos, requeridas por la recesión económica, ya no desvíen a RRHH de iniciativas más estratégicas. Asimismo observamos un enfoque renovado con respecto a los datos y los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) de RRHH para administrar el desempeño.
- **¿Se encuentra RRHH preparado para esta compleja combinación de desafíos?** Sin duda alguna, en términos de cantidad de recursos, las organizaciones no prevén aumentos significativos en sus equipos de RRHH, pero sí prevén aumentar su fuerza laboral dentro del próximo año. Esta conclusión fundamental plantea interrogantes evidentes acerca de si los profesionales de RRHH se encuentran preparados para ayudar a sus empleadores a manejar una fuerza laboral en crecimiento. ¿Podrá RRHH responder al ritmo de crecimiento requerido por la empresa? Este es un desafío clave para el futuro próximo.

Al reflexionar sobre las perspectivas que hemos recibido de los líderes de RRHH de todo el mundo, observamos que la función de RRHH está atravesando un cambio radical. De haber sido considerada como una función administrativa, RRHH ha pasado a centrarse principalmente en la selección y el desarrollo de talento.

Las respuestas de los líderes de RRHH a nivel mundial demuestran una **maduración de la función de RRHH**, que es más acorde con la empresa y que se está convirtiendo en **socio estratégico** para atraer, contratar, desarrollar y retener talento, a la vez que las organizaciones valoran en mayor medida a su personal.

METODOLOGÍA

El Barómetro Mundial de Recursos Humanos de Michael Page consiste en una encuesta online, integral y única, con base en un sondeo a líderes de Recursos Humanos en 65 países. Realizada a principios de 2015, la encuesta incluye información sobre 2,572 empresas, desde PYMES hasta compañías destacadas mediante un estudio transversal de industrias (cross section), lo que nos permite hacer observaciones fundamentadas sobre el panorama de los Recursos Humanos.

La encuesta incluye siete regiones: Europa Continental, el Reino Unido e Irlanda, América del Norte, América Latina, Asia-Pacífico, África y Medio Oriente. Para representar las diferencias en el desempeño económico regional, los datos se han ponderado según el producto interno bruto (PIB).

Regiones encuestadas

Con base en 2,572 respuestas

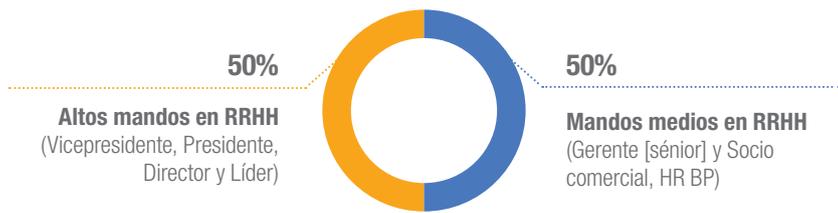


Objetivos del estudio y demografía

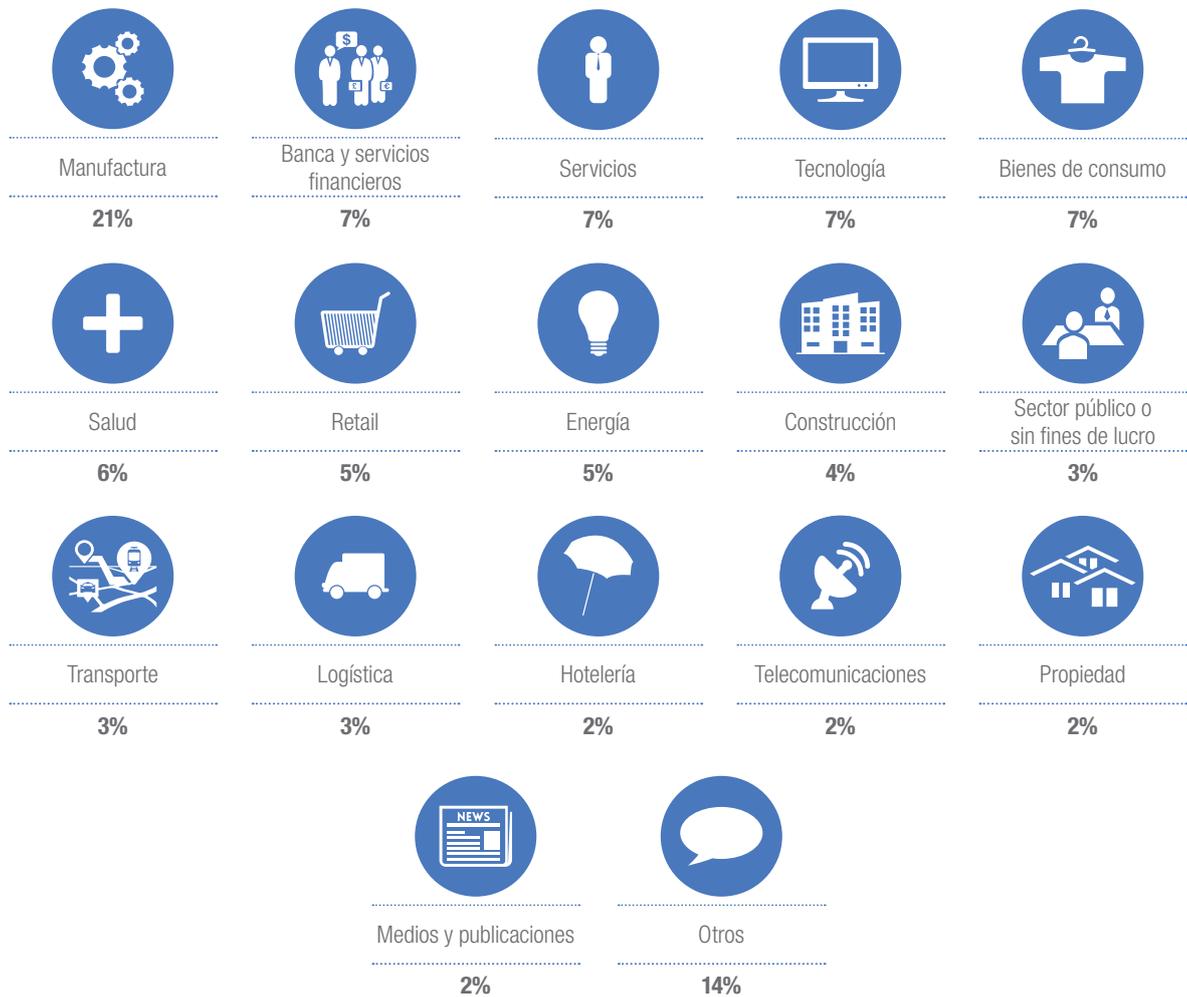
El cuestionario del estudio fue diseñado para recopilar información clave sobre:

- El alcance de la función del Gerente o líder de RRHH
- Las prioridades clave de Recursos Humanos
- Dónde se ubica RRHH dentro de la organización
- Cambios cruciales en el flujo del trabajo
- Planes de contratación
- Iniciativas estratégicas de Recursos Humanos

Posición de los encuestados

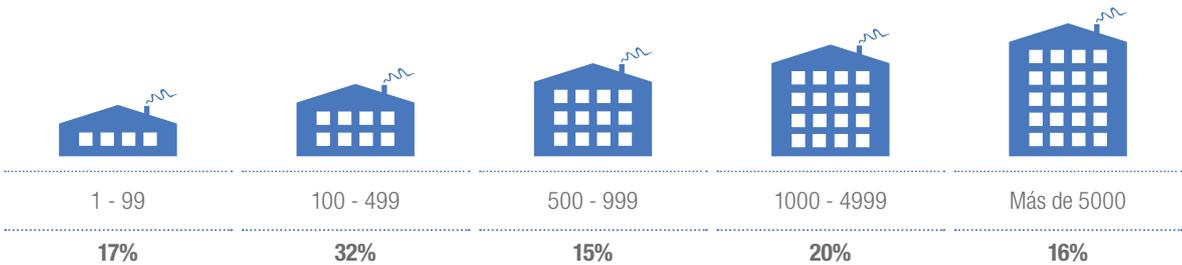


Industria



Tamaño de la empresa

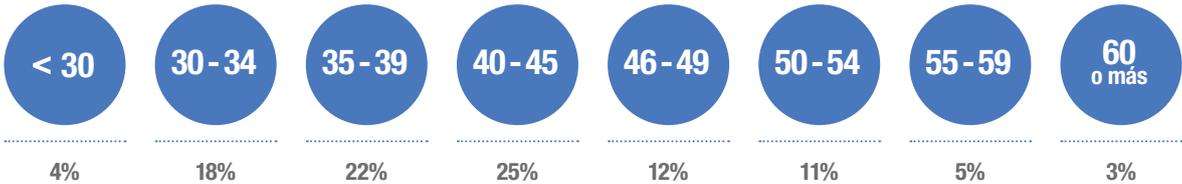
Número de empleados



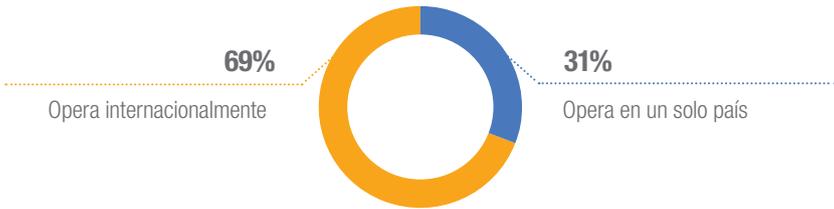
Géneror



Edad



Operando de manera internacional vs Operando en un solo país



LA FUNCIÓN DE RRHH COMO SOCIO COMERCIAL

¿Cuáles son las prioridades de RRHH y cómo está cambiando su función?

Nuestro Barómetro Mundial de Recursos Humanos se centra en identificar las prioridades clave para RRHH, considerando su nueva función estratégica. El informe analiza la evolución de RRHH y la capacidad de la empresa para medir el desempeño de esta área. Desde un punto de vista crítico, analiza la disposición de Recursos Humanos para competir en la guerra por el talento.

Para validar la importancia estratégica del área dentro de una empresa, analizamos la estructura organizacional y jerárquica de los líderes de RRHH y observamos que, en todo el mundo, la mayoría de ellos rinden cuentas directamente a los niveles más altos de la gerencia. **63% de los encuestados en altos mandos rinden cuentas directamente al CEO, al CFO, o al presidente o al director general o gerente.**

Analizamos más a fondo e identificamos que:

- 80% de los líderes de Recursos Humanos tienen responsabilidades importantes desde el punto de vista estratégico (por ejemplo, gestión de talentos)
- 60% mencionaron que la administración de personal y la nómina están dentro de sus responsabilidades
- La mayoría de los líderes de RRHH se han hecho de valiosos conocimientos y experiencia al haber trabajado en esta área por 15 años o más

Áreas de responsabilidad de los líderes de RRHH



El talento encabeza la lista de prioridades

Los líderes de RRHH mencionan las siguientes principales prioridades:

- Gestión de talento – 33%
- Capacitación y desarrollo – 33%
- Adquisición y reclutamiento de talentos – 32%

La mayoría de las empresas no mencionan una prioridad fundamental única de RRHH. Sin embargo, las tres principales prioridades del sector, que se informan con más frecuencia son: gestión de talentos, capacitación y desarrollo, y movilidad y planeación de la sucesión.

Los temas de interés no lo son tanto

Las áreas previstas para ser “temas de interés” reciben una prioridad mucho menor, tales como:

- Desarrollo de una marca empleadora, marketing y propuesta sobre valores de los empleados – 13%
- Diversidad e inclusión – 4%

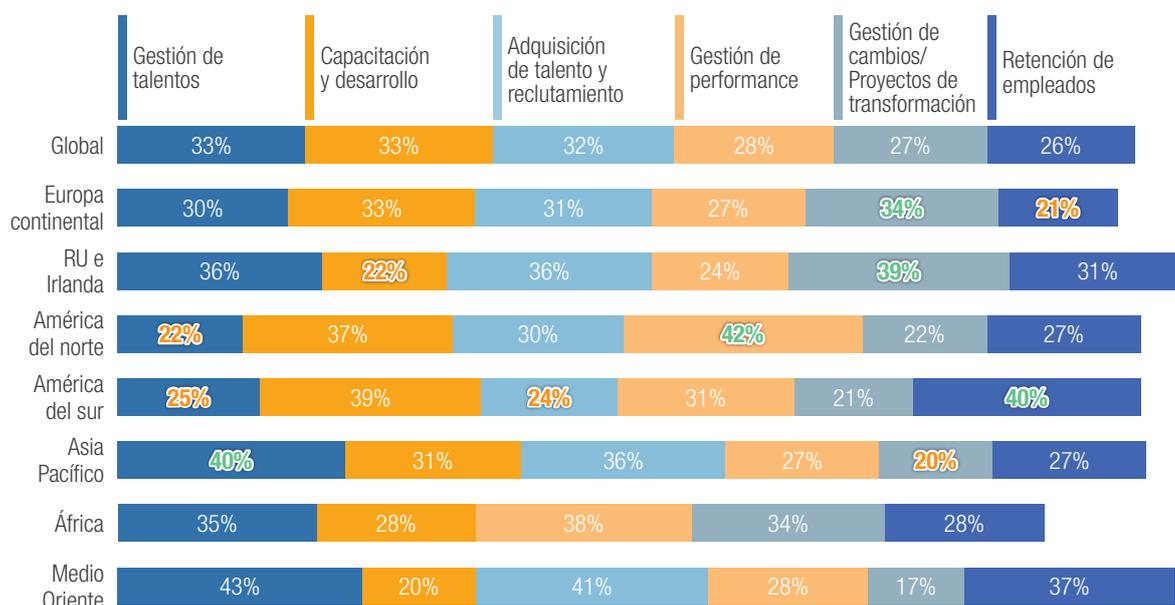
Con las empresas bajo presión para diferenciarse en el mercado laboral y atraer candidatos talentosos, esta última conclusión es sorprendente.

Gestión de talentos: una prioridad en varios lugares

¿Qué tienen en común India, el Sudeste de Asia (Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia) y Turquía? La mitad de las empresas en estos lugares consideran que la gestión de talentos es una de sus tres prioridades principales de Recursos Humanos para el próximo año, en comparación con el 33% del resto de los países que participan de la encuesta. Esto se relaciona con un rápido crecimiento económico y una función de RRHH menos establecida que debe evolucionar rápidamente para que este aumento sea sustentable.

En India, una cantidad de empresas superior a la media identifican la contratación y adquisición de talentos como una de las principales prioridades de Recursos Humanos. Esto se correlaciona con otras pruebas que demuestran que en India y Asia-Pacífico falta mano de obra capacitada a gran escala

Prioridades por región



Los números marcados en **naranja** o **verde** significan **por debajo** / **por encima** de la media mundial.

Alemania e India: dos países en contraste que comparten una prioridad principal de Recursos Humanos

Al analizar la contratación y adquisición de talentos, el caso de Alemania también es notable. Mientras que las empresas alemanas no reconocen la gestión de talentos como una de sus principales prioridades de Recursos Humanos con más frecuencia que otros países; la proporción que da prioridad a la adquisición y contratación de talentos es significativamente superior a la media general (con 42% superior en 10% a la media) y esta es la prioridad del área que se registra con más frecuencia en Alemania.

” De manera similar, resulta sorprendente que en India 45% de las empresas consideren la adquisición y contratación de talentos una prioridad.

El reto parece ser atraer a empleados talentosos primero, en lugar de desarrollar, aprovechar y retener los talentos actuales. De manera similar, resulta sorprendente que en India 45% de las empresas consideren la adquisición y contratación de talentos una prioridad.

El tamaño de la empresa determina las prioridades de Recursos Humanos.

Las empresas con más de 500 empleados consideran a la gestión de talentos una de las tres prioridades más importantes de Recursos Humanos con mucha más frecuencia que sus homólogas de menor tamaño (>36% en comparación con <30%). Para las empresas más pequeñas puede ser difícil gestionar de forma activa su talento debido a que ofrecen oportunidades profesionales más limitadas. Adicionalmente, muchas carecen del presupuesto, recursos y experiencia en RRHH que logre responder a la escasez de mano de obra a través de iniciativas de gestión de talentos.

La capacitación y el desarrollo no se basan en un análisis objetivo

Para que la capacitación y el desarrollo estén entre las tres prioridades principales de Recursos Humanos, podríamos inferir que esta área debería encargarse de supervisar y analizar las necesidades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, solo entre aquellas empresas con más de 5 mil empleados, dar prioridad a la capacitación y el desarrollo está relacionado con una mayor probabilidad de dar seguimiento a las competencias de los empleados, considerándolo un KPI de RRHH.

En general, la encuesta muestra que solo 41% de las empresas que dan prioridad a la capacitación y al desarrollo dan seguimiento continuo a las competencias de sus empleados. Por lo tanto, la mayoría de ellas pueden hacer suposiciones sobre las competencias de los empleados y las necesidades de capacitación con base en pruebas circunstanciales.

Prioridades de RRHH específicas de la industria

Enfoque renovado en adquisición y contratación de talentos y retención de colaboradores en el sector de la tecnología.

Las empresas de tecnología, que dependen de una oferta de mano de obra altamente calificada, mencionan dos prioridades con mucha más frecuencia:

- Adquisición y contratación de talentos – 45% en comparación con 32% general
- Retención de colaboradores – 36% en comparación con 26% general

En el ámbito de la tecnología y las industrias afines, la guerra por el talento ya está siendo muy disputada. Con una mayor competencia y un tiempo acelerado para entrar al mercado, las empresas de mayor tamaño se ven presionadas a innovarse y reinventarse.

Incentivación: una prioridad para el sector público.

El sector público consideró la indemnización y las prestaciones como una prioridad de los Recursos Humanos más apremiante que el total de los encuestados: 33% en comparación con 18%.

Como consecuencia directa de la crisis económica y los recortes de personal, muchos profesionales del más alto nivel del sector privado, donde hay regímenes complejos de indemnización y prestaciones, se unieron al sector público. Así, ahora podemos observar que los regímenes regulados de compensación y beneficios del sector público ganan complejidad estructural y flexibilidad para que el mismo sector pueda contratar y retener profesionales del más alto nivel.

¿La inversión concuerda con las prioridades clave de RRHH?

Una duda crucial es si existe una discrepancia entre los desafíos que las empresas identifican y las medidas que toman para enfrentarlos. Es más probable que quienes reconocen a la retención de colaboradores como una de sus tres prioridades principales de RRHH:

- Den seguimiento a la rotación de personal – 76% en comparación con el 64% general
- Se centren en el compromiso de los empleados – 50% en comparación con 44%

Sin embargo, esto pone de manifiesto una anomalía: aunque la retención de colaboradores esté asociada con supervisar el compromiso de los empleados y su rotación dentro de la empresa, **una cuarta parte de las empresas consideran la retención como una prioridad y no dan seguimiento a la rotación de personal** y, aunque la mitad dé prioridad a la retención de colaboradores, no están preparadas para manejar la rotación de personal a través del compromiso de los empleados.

La necesidad de cuantificar el desafío

Esto indica que 24% de las empresas que reconocen que la retención de colaboradores es un desafío no pueden cuantificar el grado de rotación de personal que tiene.

Cumplir las prioridades dirigiéndose a empleados específicos

Dar prioridad a la retención de colaboradores no implica medidas que favorezcan a las mujeres?

Es posible que las empresas den prioridad a la retención de colaboradores con miras a adaptar sus prácticas laborales, al tiempo que retienen a ciertos segmentos de su personal. Un ejemplo es el adoptar medidas que favorezcan a las mujeres. Sin embargo, es mucho menos probable que estas empresas apliquen medidas específicamente dirigidas a ellas: 44% de las empresas que consideran que la retención de empleados es una prioridad aún no han aplicado medidas específicas para las mujeres, en comparación con el 37% restante. Sin embargo, debido a que sus programas e iniciativas de retención de colaboradores abarcan a todo el personal, las empleadas necesariamente se benefician.

Medidas adoptadas por empresas que mencionan la retención de colaboradores

	Total	Retención de empleados mencionada	Retención de empleados no mencionada
Ninguna	39%	44%	37%
Mentoring o formación	20%	18%	20%
Capacitación	23%	21%	24%
Networking (redes de contactos)	20%	18%	21%
Horarios de trabajo flexibles	39%	35%	40%
Trayectoria profesional horizontal (movimientos laterales en lugar de una trayectoria hacia la gerencia)	24%	20%	25%

Las cifras marcadas en **naranja** o **verde** significan **por debajo** / **por encima** de la media mundial.

La diversidad y la inclusión aumentan en importancia conforme al tamaño de la empresa

En total, solo 5% de las empresas tienen una función o equipo de Recursos Humanos cuyo único objetivo sea la gestión de la diversidad y la inclusión; mientras que menos de una tercera parte (27%) menciona tener una función o equipo de Recursos Humanos cuyas responsabilidades incluyan estas dos tareas.

Es más, dos tercios (67%) no tienen una función o equipo de Recursos Humanos responsable de esto. Sin embargo, hemos observado que existe una correlación con el tamaño de cada empresa: una función o equipo encargado de la diversidad y la inclusión es más común (55%) entre las empresas con más de 5 mil empleados.

Recursos Humanos responsables de la diversidad y la inclusión conforme al tamaño de la empresa

Número de empleados

	Total	1-9	10-19	20-49	50-100	Mas de 100	No se conoce
Tenemos una función o equipo dedicado de tiempo completo a abordar temas de inclusión y diversidad	6%	2%	5%	8%	9%	20%	–
Tenemos una función o equipo que gestiona la diversidad y la inclusión junto con otros temas	27%	20%	36%	34%	33%	45%	9%
No tenemos ninguna función o equipo asignado a esta tarea	67%	78%	60%	59%	58%	35%	49%

Las cifras marcadas en **naranja** o **verde** significan **por debajo/por encima** de la media mundial

El presupuesto no está relacionado con tener una función o equipo de RRHH dedicado a esta tarea

Asignar presupuesto a la gestión de la diversidad y la inclusión no significa necesariamente asignar recursos a esta tarea: 30% de las empresas que no tienen una

función o equipo específico responsable de la diversidad y la inclusión destinan hasta 5% de su presupuesto de RRHH a actividades relacionadas.

Porcentaje del presupuesto total de Recursos Humanos asignado a las actividades de diversidad e inclusión

	Ninguno	Debajo de 5%	5-10%	Encima al 10%
Total	48%	38%	11%	3%
Tenemos una función o equipo dedicado de tiempo completo a abordar temas de inclusión y diversidad	8%	47%	33%	12%
Tenemos una función o equipo que gestiona la diversidad y la inclusión junto con otros temas	16%	56%	22%	6%
No tenemos ninguna función o equipo asignado a esta tarea	64%	30%	5%	1%

Las cifras marcadas en **naranja** o **verde** significan **por debajo/por encima** de la media mundial

Prioridad en la diversidad y la inclusión asociada a una mayor inversión en presupuesto y personal

Del 4% que ocupan las empresas que participaron en la encuesta que consideran a la diversidad y la inclusión una de sus tres prioridades principales de Recursos Humanos, ¿tienen una visión distinta sobre esta prioridad? Dentro de esta pequeña submuestra, una cantidad significativamente mayor tiene un equipo o función exclusiva o parcialmente responsable de la diversidad y la inclusión: 12% con responsabilidad exclusiva; 50% con responsabilidad compartida. Por otra parte, 38% no tienen una función o equipo responsable de la diversidad y la inclusión.

Entre las empresas que indican que la diversidad y la inclusión son una prioridad, un porcentaje considerable, 28%, no destina presupuesto de Recursos Humanos a actividades relacionadas con esto. Sin embargo, esto significa que 72% sí lo hace, comparado con 50% de

todos los encuestados. Una conclusión posible es que quizás algunas empresas aún no han cumplido con sus promesas en cuanto a diversidad e inclusión.

Sin embargo, algunas empresas destinan gran parte de su presupuesto total de RRHH exclusivamente a actividades de diversidad e inclusión; entonces, es más probable que aquellas que dan prioridad a la diversidad y a la inclusión destinen más de 10% del presupuesto del área a actividades relacionadas con esto: 9% en comparación con 3%.

Una conclusión interesante es que la oferta de medidas destinadas específicamente a las mujeres es 25% superior entre las empresas que dan prioridad a la diversidad y la inclusión: 85% en comparación con 60%.

Medidas aplicadas específicamente a las mujeres, en comparación con empresas en las que la diversidad y la inclusión es una prioridad

	Total	Diversidad e inclusión mencionadas	Diversidad e inclusión no mencionadas
Ninguna	39%	15%	40%
Mentoring o formación	20%	46%	18%
Capacitación	23%	37%	23%
Networking	20%	36%	20%
Horarios de trabajo flexibles	39%	41%	39%
Trayectoria profesional horizontal (movimientos laterales)	24%	34%	24%

Conclusiones clave

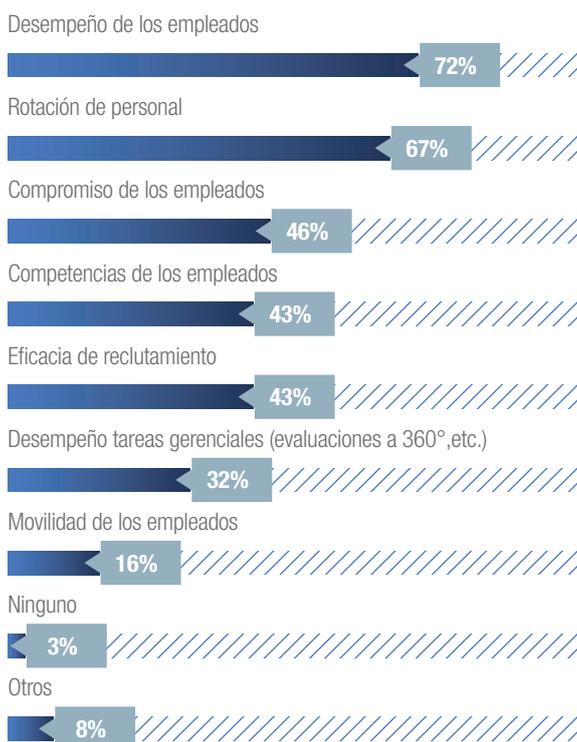
- Sorprendentemente, 80% de los líderes de RRHH tienen responsabilidades importantes desde el punto de vista estratégico, como la gestión de talentos.
- Los líderes de Recursos Humanos siempre tienen en mente tres prioridades: gestión de talentos y capacitación y desarrollo, en primer lugar (33%), seguido de adquisición y contratación de talentos en el segundo lugar (32%)
- Solo 4% de ellos se enfocan en la diversidad y la inclusión.

EN CAMINO HACIA LA ASOCIACIÓN

Desempeño y rotación: KPI clave

El desempeño de los empleados (72%) y la rotación de personal (67%) son los KPI dominantes de Recursos Humanos conforme a los resultados de la encuesta, seguidos por más de dos tercios de las empresas. Si nos fijamos en los resultados más destacados de cada uno de los países con relación al seguimiento del desempeño de los empleados, India aparece con 85.7%, mientras que hay una gran variedad que da seguimiento a la rotación de personal, como Italia con 16.5%, y el Reino Unido e Irlanda con

Indicadores clave de desempeño de RRHH.



91.8%. Por el contrario, los KPI más sofisticados (por ejemplo, las competencias de los empleados) se toman en cuenta en menos de la mitad en cada caso.

Casi no hay correlación entre el seguimiento del desempeño de los empleados, la rotación de personal, el tamaño de la empresa y su equipo de Recursos

Humanos: incluso entre empresas pequeñas (1 a 99 empleados) cuyo personal de Recursos Humanos es escaso (1 a 9 empleados), 66.4% da seguimiento al desempeño de los empleados como un KPI de sus RRHH y 53.8% da seguimiento a la rotación de personal.

La revisión sistemática no es la norma.

El análisis de la medición del desempeño de los RRHH todavía parece estar en ciernes. Una gran parte (64%) da seguimiento a tres o menos KPI de RRHH.

Las pruebas de nuestro estudio demuestran que los departamentos de RRHH a nivel mundial luchan para que sus esfuerzos y logros sean transparentes. En el proceso de cambio de una función meramente administrativa, contar con las medidas adecuadas sería de gran ayuda para legitimar la participación de RRHH en la aplicación de una estrategia comercial.

Es fundamental contar con la capacidad de cuantificar la situación actual y evaluar el impacto de las intervenciones en política y en práctica, tales como un cambio en el sistema de evaluación del desempeño, así como en los resultados laborales y otros indicadores de desempeño relacionados: RRHH deben imponerse en funciones tales como las de ventas y finanzas, donde el desempeño es fácilmente observable y, por ende, el trabajo de comunicar valor agregado es más sencillo.

Dar seguimiento a la eficacia en la contratación es más común en China, el Sudeste de Asia, India y Turquía.

En India, una cantidad de empresas superior a la media reconocen que la adquisición y contratación de talentos es una de las principales prioridades de Recursos Humanos. También tienen muchas más probabilidades de dar seguimiento a la eficacia en la contratación como un KPI de Recursos Humanos, 68% en comparación con 43% general; esto indica que la contratación es un tema de interés generalizado en India. Diversas grandes empresas del Sudeste de Asia y Turquía también dan seguimiento a la eficacia en la contratación.

La disponibilidad del personal de RRHH permite un seguimiento de los KPI más avanzados

Cuando se considera el tamaño total del personal, el tamaño del equipo de Recursos Humanos no parece un factor clave en la decisión de dar seguimiento a los KPI más avanzados de RRHH, como lo sería el compromiso de los empleados. Sin embargo, la frecuencia con la que se utilizan los KPI más avanzados se ve afectada por el tamaño del departamento de Recursos Humanos.

Veamos algunos ejemplos:

- **El seguimiento del desempeño en tareas gerenciales** se realiza en 32% de las empresas de todos los tamaños. Sin embargo, en las que hay menos de 500 empleados la cifra baja a casi 26%, mientras que se eleva a 40% en los casos en que hay más de mil empleados.
- **El seguimiento de la movilidad de los empleados** se lleva a cabo en casi 16% de las empresas en general, pero la cifra baja a 12% en empresas con menos de 500 empleados y se eleva a 21% en los casos en que hay más de mil empleados.
- **El seguimiento del compromiso de los empleados** se mantiene en 46% en general, pero la cifra baja a 41% en empresas con menos de 500 empleados y se eleva a 53% en los casos en que hay más de mil empleados.

Al distinguir entre las empresas más pequeñas con menos de mil empleados y las más grandes con mil empleados o más, el panorama se vuelve cada vez más diverso.

La tendencia a que más personal de Recursos Humanos se relacione con una mayor probabilidad de dar seguimiento al desempeño en tareas gerenciales, la movilidad de los empleados y el compromiso de estos — es decir, los KPI de Recursos Humanos más sofisticados — en realidad se limita a las empresas más grandes, mientras que no existe ningún patrón sistemático entre las empresas más pequeñas.

Estos resultados sugieren una explicación basada en los

Cifras sobre el desempeño clave de los RRHH por tamaño de la empresa

KPIs	Total	1-9	Más de 100
0	3%	4%	1%
1	7%	8%	7%
2	17%	21%	11%
3	37%	37%	30%
4	18%	17%	19%
5	11%	9%	17%
6	5%	4%	6%
7	3%	1%	8%
8	0%	0%	1%

Las cifras marcadas en **naranja** o **verde** significan **por debajo/por encima** de la media mundial

recursos. Entre las empresas con recursos financieros suficientes para analizar el desempeño de RRHH — es decir, grandes empresas con más de mil empleados —, las que cuentan con un personal de Recursos Humanos comparativamente mayor parecen invertir más esfuerzo en analizar el desempeño de la empresa en la gestión de sus recursos.

Mientras más grande sea el equipo de RRHH, mayor será el nivel de seguimiento de sus KPI de Recursos Humanos

Existe una correlación entre el tamaño del equipo de Recursos Humanos y la tendencia a dar seguimiento a más de tres KPI de Recursos Humanos: 31% de las empresas con un máximo de nueve empleados en el área de RRHH, en comparación con 52% de las empresas con más de cien empleados en RRHH.

Por lo tanto, podemos especular que el análisis del desempeño mediante los Recursos Humanos o se considera un lujo para aquellas empresas con suficientes recursos financieros y de personal, o un mal necesario para departamentos grandes (y, en consecuencia, costosos) de Recursos Humanos que están obligados a demostrar su valor agregado.

Las prácticas laborales flexibles son las medidas más populares a favor de las mujeres

Las prácticas laborales flexibles son la medida que se aplica con mayor frecuencia para el caso específico de las mujeres (39%), seguida de la trayectoria profesional horizontal, capacitación, networking y mentoring, los cuales tienen aproximadamente la misma prevalencia de entre 20% y 24%.

Sin embargo, vale la pena señalar que las empresas que ofrecen trabajo flexible a todo su personal, independientemente de su sexo, son más atractivas tanto para mujeres como para hombres.

En términos generales, una política formalizada por escrito tiende a tener más peso, **pero solo una de cada tres empresas tiene dicha política de trabajo flexible por escrito.**

Las prácticas laborales flexibles para todo el personal, no solo el femenino, se han adoptado en 66% de las empresas encuestadas, pero menos de la mitad (47%) menciona que posee una política por escrito sobre prácticas laborales flexibles. La cifra es de 31% para todas las empresas.

Casi tres de cada cuatro empresas en el Reino Unido e Irlanda tienen una política por escrito sobre prácticas laborales flexibles

Como lo demuestran las siguientes cifras, algunos países se alejan bastante de este panorama, pues las cifras indican que tienen una política por escrito sobre el trabajo flexible:

- RU e Irlanda – 73%
- Luxemburgo – 54%
- Alemania – 51%
- Australia – 47%

La elevada cifra de empresas que ofrece trabajo flexible en el Reino Unido puede explicarse por la legislación que otorga a todos los empleados el derecho legal de solicitarlo, no solo a los padres y tutores.

En la mayoría de las empresas con prácticas laborales flexibles no todos los empleados están incluidos (57%). Sin embargo, en ciertos lugares hay desviaciones de esta situación general, como en el caso del Reino Unido e Irlanda, en donde 60.1% de las empresas mencionan una inclusión total de los empleados. En el extremo opuesto, en China solo 29.7% mencionan una inclusión total.

La flexibilidad generalizada tiende a ir de la mano de una política por escrito.

Por otra parte, es mucho más probable que las empresas con una política por escrito sobre trabajo flexible mencionen una inclusión total del personal (57% frente a 31%). Contra todo pronóstico, es poco probable que aquellas que dan prioridad a programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal mencionen una inclusión total.

Prácticas laborales flexibles adoptadas



Casi 80% de los trabajadores administrativos y manuales no están incluidos en las prácticas laborales flexibles, independientemente de su tipo de contrato. Es más frecuente que los profesionales y directivos empleados de forma permanente estén incluidos en comparación con los que tienen un contrato a plazo fijo o temporal.

En las grandes empresas, el tamaño del equipo de RRHH determina si se formalizará una política sobre el trabajo flexible.

Contar con un equipo más grande de Recursos Humanos se relaciona con una mayor probabilidad de tener una política por escrito sobre la flexibilidad laboral, pero solo entre las empresas más grandes con más de mil empleados. Entre las empresas con mil empleados o menos con capacidad administrativa en forma de personal de Recursos Humanos parece ser irrelevante si existe o no una política por escrito sobre prácticas laborales flexibles.

Cabe mencionar que la proporción que menciona una política por escrito sobre prácticas laborales flexibles es de casi 30% en la encuesta, independientemente del tamaño de la empresa. Por lo tanto, si bien las prácticas laborales flexibles pueden aplicarse para generar un volumen de trabajo administrativo adicional (por ejemplo, para controlar las horas de trabajo y administrar los distintos sistemas de remuneración), su alcance y escala pueden diferir en gran medida entre las empresas más pequeñas y las más grandes.

¿Ser el centro de atención hace alguna diferencia?

Debido a su mayor visibilidad y consiguiente presión por cumplir con las expectativas de los asociados externos, las empresas de mayor tamaño pueden tener que proporcionar un plan de trabajo flexible mucho más amplio, lo cual genera un volumen mucho mayor de trabajo administrativo, con el fin de dar la impresión de estar haciendo lo correcto.

Empresas que dan a todos sus empleados (tanto a nivel mundial, como regional) la opción de trabajo flexible

Total	43%
Europa Continental	48%
RU e Irlanda	60%
América del norte	21%
América del sur	37%
Asia - Pacífico	41%
África	20%
Medio Oriente	28%

Las cifras marcadas en **naranja** o **verde** significan **por debajo/por encima** de la media mundial

Conclusiones clave

- El desempeño de los empleados es el KPI de Recursos Humanos más medido (72%); la rotación de personal es el segundo (67%).
- El tamaño del equipo de RRHH es fundamental para saber cuán a menudo se da seguimiento a los KPI avanzados.
- La medida más popular que favorece a las mujeres es el trabajo flexible (39%).

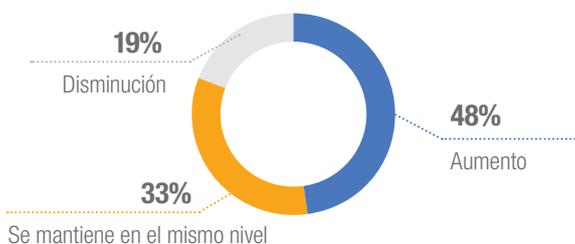
¿LOS RECURSOS HUMANOS ESTÁN PREPARADOS PARA LA PRÓXIMA GUERRA POR EL TALENTO?

¿Los RRHH pueden satisfacer la necesidad de talento que tiene la empresa?

La mitad de las empresas en la encuesta esperan aumentar su personal en el próximo año. Este resultado indica que la contratación se convertirá en un asunto aún más apremiante para RRHH cuando la economía mundial se recupere nuevamente. India (66%), el Reino Unido e Irlanda (60%) mencionan presiones especiales en materia de dotación de personal.

¿Qué pasa con la otra mitad, aquellas empresas que no esperan aumentar los niveles de personal? La mayoría (32% de la encuesta total) espera que el personal se mantenga estable y solo 19% espera ver una disminución. Podemos concluir que las perspectivas sobre el empleo a nivel mundial, con base en la información obtenida de los líderes de RRHH en todo el mundo,

Cambios en el nivel de personal esperados para el próximo año



parecen ser optimistas.

El aumento de personal esperado se llevará la mayor parte del presupuesto total destinado a los RRHH.

Considerando que casi la mitad de las empresas esperan ampliar su personal en el futuro cercano, cabe preguntar: ¿cómo están preparándose los RRHH para aumentar los niveles de personal de la empresa?

Muchas grandes empresas ya destinan una parte considerable de su presupuesto de Recursos Humanos a la contratación. Casi la mitad (46%) de aquellas con más de mil empleados que esperan aumentar su

personal total destinan más de 10% de su presupuesto de Recursos Humanos a la contratación. En comparación, curiosamente menos de 32% de aquellas que no esperan cambios, o que esperan inclusive una disminución, destinan una cantidad similar.

En las empresas con menos de mil empleados, esta diferencia es igualmente pronunciada pero las cifras son más bajas: aunque 24% de las empresas esperan que su personal se mantenga o disminuya, destinan más de 10% de su presupuesto de RRHH a la contratación, y la proporción entre las empresas que esperan que su personal aumente es superior en 10% (34%).

En general, parece ser más probable que las empresas de mayor tamaño destinen más de 10% de su presupuesto de RRHH a la contratación (36%) en comparación con las empresas más pequeñas (28%), independientemente de si esperan aumentar, mantener o reducir su personal.

Por lo tanto, para las empresas de mayor tamaño, los gastos derivados de la contratación parecen ser constantemente mayores en relación con el presupuesto total de Recursos Humanos que los de las empresas más pequeñas. Dado que las empresas de mayor tamaño suelen enfrentar menores índices de rotación que las más pequeñas, esto demuestra el énfasis que se pone al momento de la contratación en las grandes empresas.

Esta conclusión puede explicarse por la arraigada escasez de mano de obra capacitada que, en consecuencia, podría obligar a estas empresas más grandes a esforzarse más con el fin de cubrir sus vacantes.

Intensa actividad de contratación entre las empresas de tecnología

Entre las empresas que esperan aumentar su personal total en el próximo año, las de tecnología son particularmente propensas a esperar que su personal aumente en 13%: 39% en comparación con 26% en todos los sectores. La fuerte demanda por mano de obra en las industrias relacionadas con la tecnología eleva la proporción

del presupuesto de Recursos Humanos destinado a la contratación en general: 44% de las empresas de tecnología mencionan que destinan más de 10% del presupuesto del área en comparación con 31% en todos los sectores.

Estos resultados son una prueba evidente de que la contratación es un tema muy apremiante de Recursos Humanos en materia de tecnología.

También se refleja en el gran número de empresas de tecnología que consideran que la adquisición y contratación de talentos es una de sus tres prioridades principales en materia de Recursos Humanos.

El crecimiento exponencial y la evolución de la tecnología, que se traduce en un ambiente muy competitivo, significa que la industria estará al frente de una guerra que empezará a propagarse a otros sectores.

Gran actividad de contratación en el Reino Unido e Irlanda

En cuanto a la gran cantidad (60%) de empresas en el Reino Unido e Irlanda que esperan un aumento en el personal total, cabe notar que 54%, en comparación con 31% en la encuesta en total, mencionan que destinan más de 10% del total de su presupuesto de Recursos Humanos a la contratación. Esto es mucho más que en otros países, salvo Luxemburgo que tiene una proporción similar de 52%.

Este enfoque en la contratación podría explicarse por los vínculos tradicionalmente más débiles entre empleador y empleado y, por lo tanto, los mayores índices de rotación de personal. Sin embargo, esto no explicaría por completo los informes de mayores presupuestos en la contratación en comparación con el año anterior que tuvieron el Reino Unido e Irlanda (42% frente a 27% en general), lo cual indica una tendencia reciente.

Las razones de este aumento en la actividad de contratación en esta región pueden ser el factor de crecimiento

económico y la necesidad de contratar personal para los puestos que deliberadamente no se ocuparon durante la recesión. Y también debido a la rotación de empleados, como aquellos que consiguieron mantener sus puestos, y ahora deben probar su valor en un mercado laboral más dinámico y ganar confianza para seguir adelante.

Aumento en los niveles de personal por región

Europa Continental	RU e Irlanda	Norte América	América del sur	Asia Pacífico	África	Medio Oriente
47%	64%	52%	46%	53%	66%	75%

Las cifras marcadas en **naranja** o **verde** significan **por debajo**/**por encima** de la media mundial

Inversión complementaria en la contratación y branding

Además, hay pruebas que demuestran la eficacia de hacer una inversión complementaria en actividades de contratación y branding. Entre las empresas que no cuentan con una persona responsable del branding de la empresa, la proporción que menciona no destinar nada o menos de 5% de su presupuesto de Recursos Humanos a la contratación es significativamente mayor donde hay por lo menos un empleado a cargo de dicho desarrollo..

En general, observamos que 73% de las empresas tienen por lo menos un empleado a cargo de esto, posiblemente junto con otras responsabilidades. Mientras tanto, solo 17% informaron no tener a nadie responsable de dicho desarrollo, aunque 10% más no supieron cuántos empleados son responsables de este. No es de extrañar que se observe una tendencia, en las empresas más grandes a tener más empleados responsables del branding de la empresa.

Departamentos a cargo del branding



Conclusiones claves

- La tecnología es un campo de batalla por el talento: 39% de las empresas tienen previsto ampliar su personal (26% en todos los sectores)
- El Reino Unido e Irlanda son zonas activas para la contratación de personal: 60% predicen la ampliación del personal.
- Los niveles de dotación de Recursos Humanos deben mantenerse constantes en 70% de las empresas; 12% incluso prevén una disminución.

EL SIGUIENTE PASO EN LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Rápida evolución a un socio estratégico

A lo largo de este Barómetro Mundial de Recursos Humanos, hemos considerado el grado en el cual estos se consideran un importante socio comercial desde un punto de vista operacional o estratégico.

De las respuestas que hemos recibido por parte de los líderes de Recursos Humanos en todo el mundo, hay indicios claros de que los Recursos Humanos han evolucionado enormemente de ser principalmente una función administrativa, responsable de la contratación y el despido, a una que de forma activa y sistemática gestiona el talento del cual depende el éxito de la empresa. Vale reiterar dos extraordinarias conclusiones citadas a principios de este informe, ya que demuestran que esto no es mera ilusión por parte de los profesionales de RRHH:

- 63% de los encuestados de altos cargos rinden cuentas directamente al CEO, al CFO o al presidente, director general o gerente
- 80% de los líderes principales de RRHH tienen responsabilidades importantes desde el punto de vista estratégico, como la gestión de talentos

Los Recursos Humanos muestran ventajas particulares en temas cruciales, como el reclutamiento de talentos y la gestión de los mismos. Sin embargo, parecería que aún hay margen para mejorar especialmente en lo que respecta a medir los KPI de Recursos Humanos como una base sólida para la toma de decisiones y en relación con la diversidad y la inclusión.

Por otra parte, aún hay espacio para una mayor coherencia. Por ejemplo, no todas las empresas que indican su necesidad de contratar más empleados aplican las estrategias y las prácticas para ayudar de manera eficaz en la contratación. Los resultados de la encuesta demuestran que la función de los Recursos Humanos de muchas empresas está mal preparada para la próxima oleada de contratación, y carecen de Recursos Humanos y de los instrumentos de medición para determinar sus necesidades con precisión (para el talento, capacitación y desarrollo...) y satisfacerlas.

Adoptar un enfoque sistemático para los desafíos de Recursos Humanos es, sin duda, una condición indispensable para ser considerado como un socio comercial

” A partir de este estudio de Michael Page, es evidente que RRHH deben posicionarse para cumplir con la necesidad de talentos que tiene la empresa y ser un agente de cambio; es decir, fungir como un socio comercial estratégico para ayudar a dirigir a la empresa y sus empleados.

A partir de este estudio de Michael Page, es evidente que RRHH deben posicionarse para cumplir con la necesidad de talentos que tiene la empresa y ser un agente de cambio; es decir, fungir como un socio comercial estratégico para ayudar a dirigir a la empresa y sus empleados.

En un mundo de competencia global, demografía cambiante y volatilidad de los mercados, la capacidad de hacer frente a estos desafíos dará a Recursos Humanos un lugar permanente en la mesa de toma de decisiones.

Conclusiones clave

- RRHHs hacen grandes esfuerzos por convertirse en un socio comercial, pero...
- La función de RRHH no está bien preparada para la próxima batalla por el talento
- La encuesta demostró un enfoque incoherente en el análisis de las necesidades de la empresa y el seguimiento de los KPI

Bibliografia

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-17.
- Bailyn, L., Rayman, P., Bengtson, D., Carre, F., and Tierney, M. (2001). Fleet Financial and Radcliffe Paths of Work/Life Integration. *Journal of Organizational Excellence*, 20(3), 49-64.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford review of economic policy*, 19(2), 285-300.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour economics*, 13(1), 87-105.
- Even, W. E., & Macpherson, D. A. (1996). Employer size and labour turnover: the role of pensions. *Industrial & Labour Relations Review*, 49(4), 707-728.
- Gilsdorf, J. W. (1998). Organizational Rules on Communicating: How Employees Are - and Are Not - Learning the Ropes. *The Journal of Business Communication*, 35(2), 173-201.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard*. Boston: Harvard
- Hyman, J., and Summers, J. (2004). Lacking Balance? Work–life Employment Practices in the Modern Economy. *Personnel Review*, 33(4), 418–429.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), pp. 117–128.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kabst, R., & Giardini, A. (2009). Die deutsche Cranet-Erhebung 2005: Empirische Befunde und Ergebnisbericht, in R. Kabst, A. Giardini, & M. C. Wehner, *International komparatives Personalmanagement. Evidenz, Methodik, & Klassiker des „Cranfield Projects on International Human Resource Management“*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Martin, G., Beaumont, P. B., Doig, R. M., & Pate, J. M. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23, 76-88.
- Rau, B.L., and Hyland, M.A. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- Reuters' IMF/G20 team (2015, April 17). HIGHLIGHTS – IMF, World Bank 2015 spring meetings in Washington on Friday. Reuters. Retrieved from <http://www.reuters.com/article/2015/04/17/imf-g20-highlights-friday-idUSL2N0XE00I20150417> on May 13, 2015.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employment loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 141–70.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sindzingre, A. (2006). The Relevance of the Concepts of Formality and Informality: A Theoretical Appraisal. In B. Guha-Khasnabis, R. Kanbur & E. Ostrom (Eds.), *Linking the Formal and Informal Economy: Concepts and Policies*. Oxford: Oxford University Press.
- Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P., & Dewe, P. (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand Case Study. *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375–392.
- World Bank (2015, January). *Global Economic Prospects – Having Fiscal Space and Using It*. Chapter 2 – Regional Outlooks: Middle East and North Africa, pp. 81-87. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> on May 13, 2015.

PUBLISHER

© PageGroup | September 2015 | www.page.com

DISCLAIMER

The information provided in this publication has been carefully researched and compiled. Nevertheless, the authors and publishers take no responsibility for the correctness and completeness of the publication. Like any printed material, it may be superseded. All rights are reserved, including those pertaining to photo-mechanical reproduction and storage in electronic media.

Michael Page