

# ➤ ESTUDIO GLOBAL BARÓMETRO DE RR.HH.



## Los empleados en primer lugar

¿Cómo el área de RR.HH. ocupa un lugar esencial en los planes de transformación y crecimiento empresarial?

Michael Page

## SOBRE NOSOTROS



Michael Page es una de las más conocidas y respetadas consultoras de selección de profesionales en todo el mundo. Fundada en 1976 en el Reino Unido, actualmente tenemos presencia en 154 oficinas en 35 países a nivel global. Somos una consultora líder, especializada en la selección de profesionales senior, mandos ejecutivos y directivos. A través de un crecimiento orgánico nos hemos convertido en una compañía del FTSE 250 con más de 5.600 empleados a nivel mundial. Operamos con un objetivo que combina el conocimiento local con la experiencia global para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y candidatos.

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo .....	4
Metodología .....	5
El papel del departamento de RR.HH. como colaborador empresarial .....	8
En la senda de la colaboración .....	14
¿El área de RR.HH. está preparada para la próxima guerra por el talento? .....	18
La próxima fase de evolución en la figura de RR.HH. ....	21

## RESUMEN EJECUTIVO

Basándonos en los numerosos datos recopilados de 2.500 responsables de RR.HH. de 65 países de todo el mundo, hemos elaborado el Barómetro Global de RR.HH. de Michael Page donde exponemos importantes conclusiones obtenidas de este colectivo mundial del área de Recursos Humanos.

### Los titulares

- **El Departamento de RR.HH. se está convirtiendo en una pieza clave para el crecimiento empresarial** y es necesario que continúe evolucionando hasta llegar a ser un colaborador empresarial estratégico. Es cierto que en algunas regiones, es posible que las difíciles tareas de despedir a empleados y reducir costes impuestas por la recesión económica, dejen de lado a las iniciativas más estratégicas del departamento de RR.HH. Por otro lado, vemos una renovación de los KPIs de los departamentos de RR.HH. para gestionar el rendimiento.
- **Las grandes expectativas de contratación en muchos lugares** señalan una nueva fase del crecimiento económico. Las cifras de países como Alemania, Reino Unido e Irlanda son notablemente optimistas y transmiten un mensaje positivo sobre los futuros planes de ampliación de plantilla.
- Por consiguiente, **la repercusión y la influencia del Departamento de RR.HH. en las empresas está aumentando**, como demuestra el interés intensificado en la contratación, desarrollo y gestión del talento. Además, la retención de empleados y la imagen de marca del empleador serán tan cruciales en esta nueva guerra como lo fueron la primera vez.
- Existen claros indicios de que éste **es el preludio de la segunda guerra por el Talento pronosticada hace tiempo**, que sigue al primer pico de la demanda de empleo desencadenada por el fuerte aumento de los avances tecnológicos a finales de la década de los 90. Mientras la tecnología y la industria relacionada con el talento están en la primera línea de esta nueva batalla, se prevé que otros sectores se unan a esta tendencia de apostar por el mejor talento.
- **¿El Departamento de RR.HH. está preparado para esta compleja combinación de retos?** En realidad por lo que se refiere al número de recursos, las organizaciones no están planificando ningún aumento considerable en sus equipos de RR.HH., aunque prevén que su personal aumente en los próximos doce meses. Esta conclusión plantea cuestiones obvias sobre los profesionales de RR.HH. que están preparados para ayudar a sus empleadores a gestionar a una creciente plantilla. ¿El Departamento de RR.HH. podrá enfrentarse al ritmo de crecimiento que exige la empresa? Este es un reto importante para el futuro cercano que les espera.

---

Al reflexionar sobre las opiniones e ideas de los responsables de RR.HH. de todo el mundo que han participado en este estudio, vemos que la función de RR.HH. está sufriendo un cambio radical. Ha pasado de considerarse una función administrativa a centrarse más en la contratación y el plan de desarrollo de los empleados.

Las respuestas de los responsables de RR.HH. a escala mundial apuntan a **una función de RR.HH. en fase de madurez**, que se está adaptando más a la empresa y se está convirtiendo en un **colaborador estratégico** para la captación, contratación, desarrollo y retención del talento, a medida que las organizaciones conceden un mayor valor a sus empleados.

## METODOLOGÍA

El Barómetro Global de Recursos Humanos de Michael Page es una encuesta online única y exhaustiva dirigida a los responsables de RR.HH. de 65 países. Realizada a principios de 2015, el estudio recoge la información de 2.752 empresas, desde PYMES a importantes multinacionales de diversos sectores, lo que nos permite hacer observaciones consolidadas sobre el panorama de RR.HH.

En este análisis global resultados están representadas siete regiones. Europa Continental, el Reino Unido e Irlanda, Norteamérica, Latinoamérica, Asia Pacífico, África y Oriente Medio. Para justificar las diferencias en el rendimiento económico regional se han ponderado los datos, basados en el producto interior bruto (PIB) de cada región.

### Regiones encuestadas

Partiendo de 2.572 respuestas

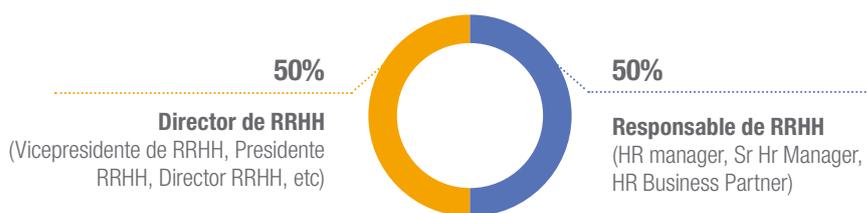


## Objetivos y datos demográficos del estudio

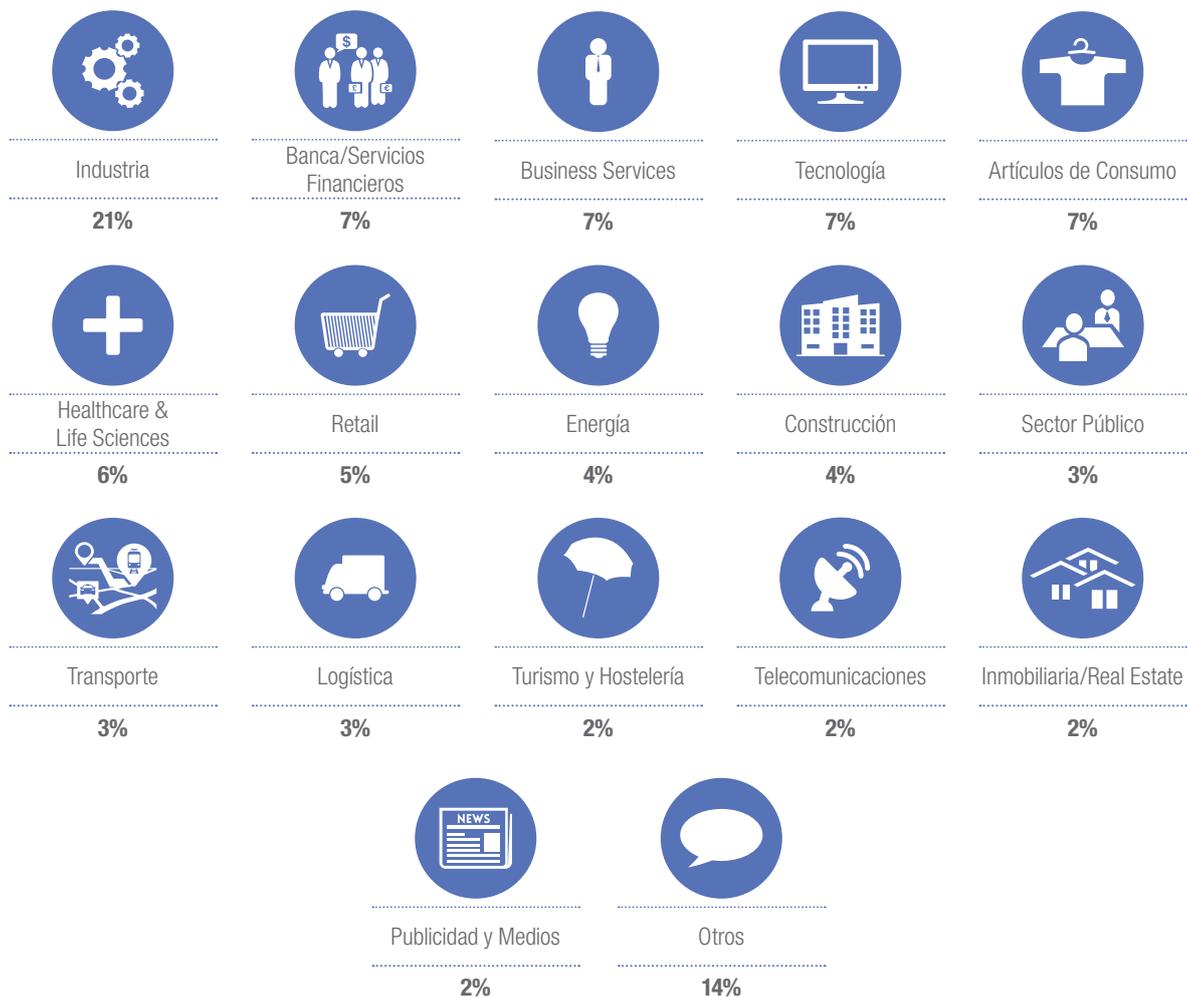
El cuestionario del estudio fue diseñado para recopilar información clave sobre:

- El alcance del responsable/director de RR.HH.
- Principales prioridades de los departamentos de RR.HH.
- El lugar que ocupan los RR.HH. en la organización.
- Las nuevas KPIS en los departamentos de RR.HH.
- Planes de contratación.
- Iniciativas estratégicas de RR.HH.

Perfil del encuestado

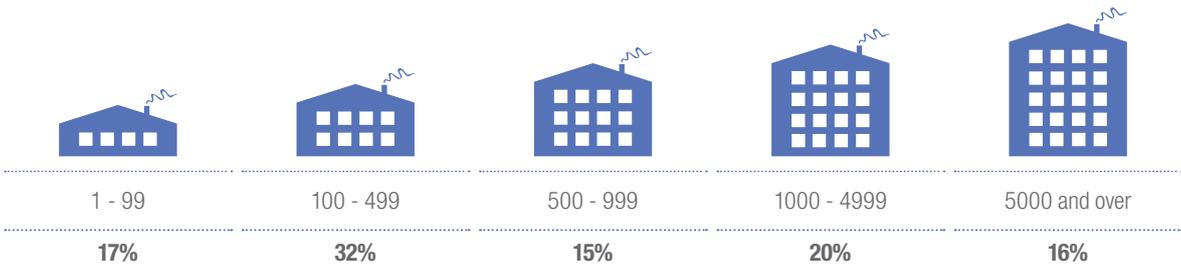


Por sector



**Tamaño de la empresa**

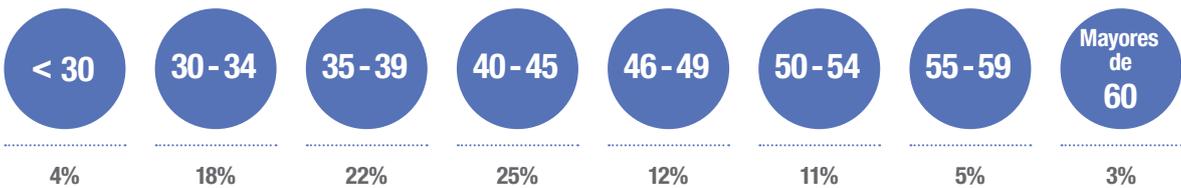
Número de empleados



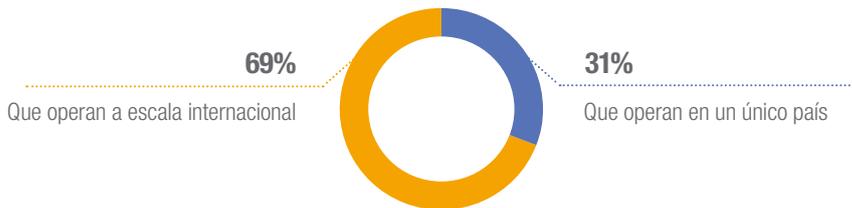
**Sexo**



**Edad**



**Empresas que operan a escala internacional frente a las que operan en un único país**



# EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH. COMO COLABORADOR EMPRESARIAL

## ¿Cuáles son las prioridades para el Departamento de RR.HH. y cómo está cambiando su papel?

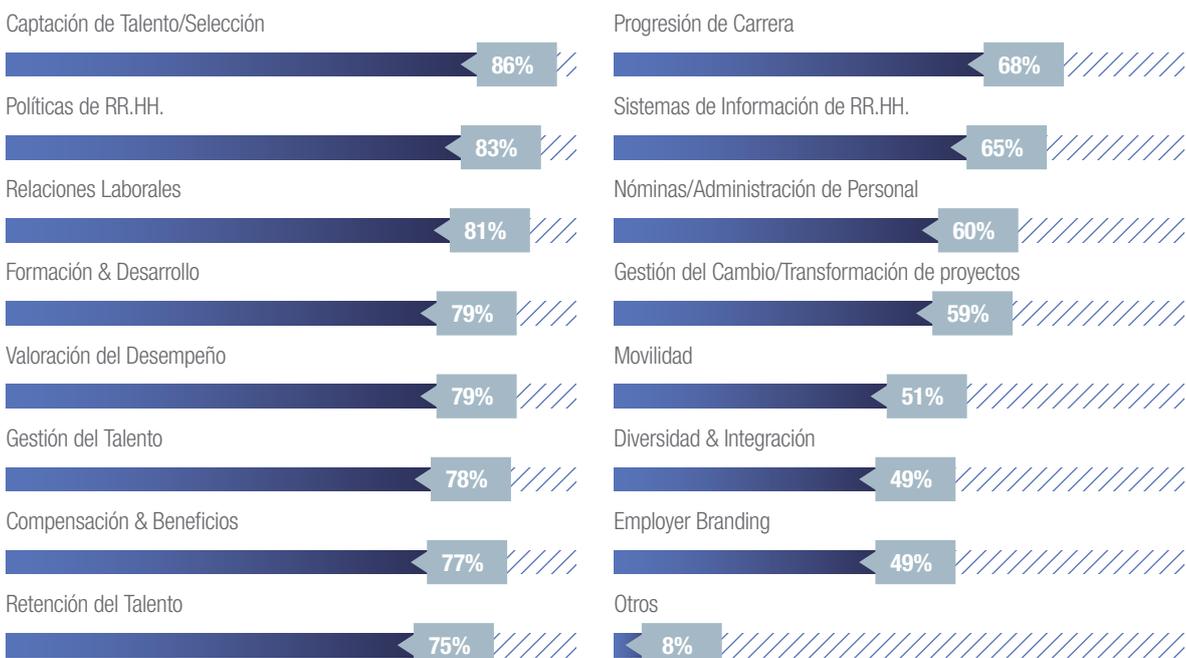
Este Barómetro Global se centra en identificar las principales prioridades para los RR.HH. considerando su nuevo papel estratégico. El estudio analiza la evolución del Departamento de RR.HH. y la capacidad de la organización para medir su rendimiento. Fundamentalmente, evalúa la disponibilidad del Departamento de RR.HH. para competir en la guerra por el talento.

Para conocer la importancia del Departamento de Recursos Humanos en la propia organización, hemos analizado la estructura organizativa y jerárquica de los responsables de RR.HH. y hemos observado que, a escala mundial, la mayoría de los responsables senior de RR.HH. rinden cuentas directamente a la dirección. El **63% de los encuestados son subordinados directos del CEO/CFO/Presidente/Director General.**

Continuando con nuestro análisis, también hemos detectado que:

- El 80% de los responsables de RR.HH. tienen responsabilidades estratégicamente significativas como es la Gestión del Talento.
- El 60% respondió que la Administración de Personal/Nóminas estaba dentro de su área de responsabilidad.
- La mayoría de los responsables de RR.HH. han acumulado un acervo de conocimientos y experiencia, al haber trabajado en RR.HH. durante 15 años o más.

## Las funciones principales de los responsables de RR.HH.



### El talento encabeza la lista de prioridades

Los responsables de RR.HH. han respondido que las siguientes prioridades para sus departamentos son:

- Gestión del Talento – 33%
- Formación y Desarrollo – 33%
- Captación de Talento/Selección – 32%

La mayoría de las organizaciones no destaca exclusivamente una sola prioridad. Sin embargo, el trío de prioridades que se destacan conjuntamente con más frecuencia son: gestión del talento, Formación y Desarrollo, Movilidad y Progresión de Carrera.

### Cuestiones candentes no tan candentes

A las áreas que cabría esperar que son “cuestiones candentes” se les concede mucha menos prioridad. Como son:

- Employer Branding – 13%
- Diversidad & Integración – 4%

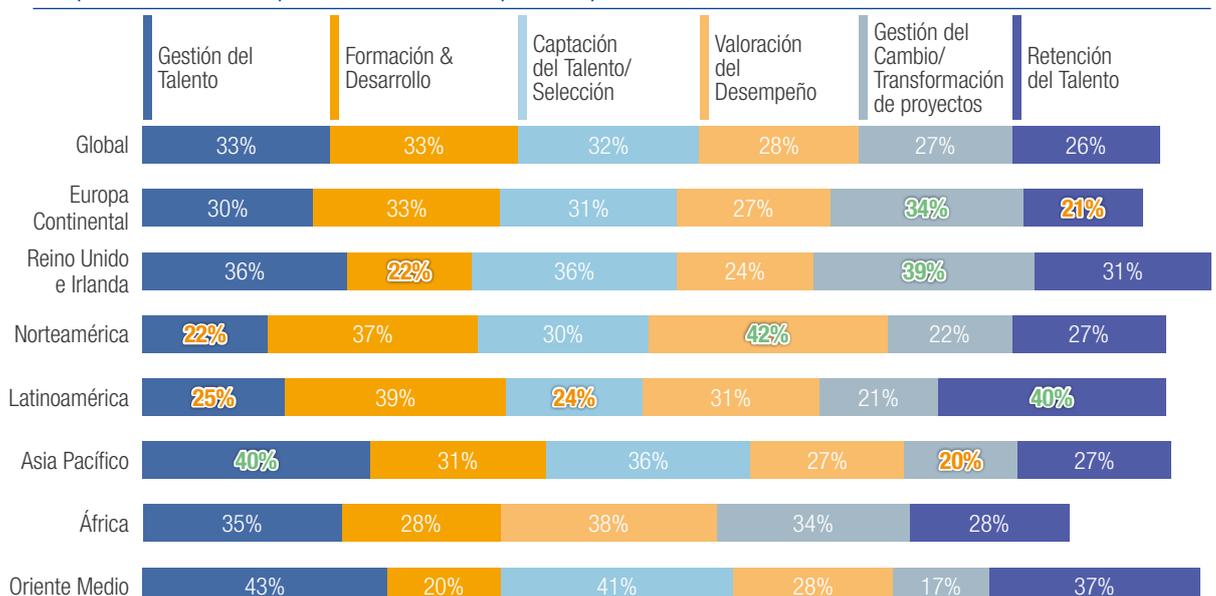
- Estos últimos datos sorprenden especialmente, si consideramos que hay una presión a la que están sometidas las organizaciones para diferenciarse en el mercado con el fin de atraer a los mejores candidatos.

### Gestión del Talento: una prioridad en diversos lugares

¿Qué tienen en común India, el Sudeste Asiático (Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia) y Turquía? El 50% de las organizaciones encuestadas en estos lugares consideran la gestión del talento entre sus tres prioridades principales, en comparación con el 33% de las organizaciones del resto de países que también han participado en la encuesta. Esto guarda relación con el rápido crecimiento económico y una función de RR.HH. menos establecida, que debe evolucionar rápidamente para que este aumento sea sostenible.

En India, un número de organizaciones superior a la media, consideran como prioridad la captación de talento/selección. Esto se correlaciona con otros datos que indican que India y Asia Pacífico carecen de mano de obra especializada a gran escala.

### Las prioridades más importantes de RR.HH. para los próximos 12 meses



Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

### **Alemania e India – dos países opuestos que comparten una prioridad principal de RR.HH.**

Si tenemos en cuenta la captación de talento/selección, el caso de Alemania también es notable. Pese a que las organizaciones alemanas no reconocen la gestión del talento como prioridad principal de RR.HH. con mayor frecuencia que las organizaciones de otros países, el porcentaje que da prioridad a la Captación de Talento/Selección es considerablemente superior al nivel general – situado en el 42%, un 10% por encima de la media – y esta prioridad es la más frecuentemente registrada en Alemania.

Mejor que retener el talento y formar a los empleados existentes, el objetivo de Alemania es el de atraer y contratar a los mejores profesionales

” Asimismo, en India, un sorprendente 45% de las organizaciones consideran la Captación de Talento/Selección una prioridad.

### **El tamaño de la empresa determina las prioridades de RR.HH.**

Las organizaciones con más de 500 empleados califican la gestión del talento entre las tres prioridades más importantes de RR.HH. con mucho más frecuencia que sus homólogas más pequeñas (> 36% en comparación con < 30%). A las pequeñas empresas les puede resultar difícil gestionar activamente su talento debido a que ofrecen oportunidades profesionales más limitadas. Muchas también carecen del presupuesto y de los recursos para implementar iniciativas de gestión del talento.

### **Formación & Desarrollo unas prioridades por definir**

Para que las iniciativas de formación y desarrollo se incluyan en el trío principal de prioridades de RR.HH., podríamos esperar que el Departamento de RR.HH.

supervise y analice las necesidades de formación de los empleados. Sin embargo, solo entre las empresas con más de 5.000 empleados la prioridad de la formación y desarrollo se asocia a una mayor probabilidad de hacer un seguimiento de las competencias de los empleados como un KPI de RR.HH.

Según los resultados globales de la encuesta, solo el 41% de las organizaciones que dan prioridad a la formación y desarrollo la consideran como una de sus KPIS, para hacer seguimiento sistemático de las competencias de los empleados. Por consiguiente, la mayoría hacen hipótesis sobre las competencias de los empleados y las necesidades de formación basándose en datos anecdóticos.

### **Prioridades de RR.HH. específicas del sector**

#### **Renovado interés por la Captación de Talento/Selección y Retención de Empleados en el Sector IT.**

Las empresas tecnológicas, que pretenden contar con una mano de obra altamente cualificada, consideran que sus dos prioridades son:

- Captación de Talento/Selección – 45%, frente al 32% general
- Retención de Empleados – 36%, frente al 26% general

En las industrias tecnológicas se está librando encarecidamente una batalla por el mejor talento. Con el aumento de la competencia y la aceleración del tiempo de comercialización, las grandes organizaciones están sometidas a una presión para innovar y reinventarse.

#### **Compensación & Beneficios: una prioridad para el Sector Público**

El Sector Público considera que los incentivos para los empleados son una prioridad para sus departamentos con un 33%, a diferencia del resto de sectores, que solamente la consideran prioridad un 18%.

Como consecuencia directa de la crisis económica vinieron las reducciones de plantilla. Muchos profesionales de primera línea del sector privado, en el que existen complejos planes de compensación y beneficios, se incorporaron al sector público. Por consiguiente, actualmente vemos que los incentivos regulados por estas empresas han adquirido una complejidad y una flexibilidad que les permite contratar y retener a profesionales del más alto nivel.

### ¿Las acciones que se llevan a cabo coinciden con las principales prioridades de RR.HH.?

Una cuestión crucial es que existe una discordancia entre los retos que detectan las empresas y las medidas que adoptan para abordarlos.

Las empresas que consideran la retención de empleados como una de sus tres principales prioridades es más probable que:

- Hagan un seguimiento de la rotación de personal en un 76% de ellas, frente al 64% de las otras empresas.
- Se centren en el compromiso de los empleados en un 50% de ellas, frente al 44% de las otras empresas.

Sin embargo, esto saca a la luz una anomalía: pese a que la retención de empleados está asociada al seguimiento del compromiso de los empleados y la rotación de personal, **una cuarta parte de las organizaciones que**

**consideran la retención una prioridad no hacen un seguimiento de la rotación de personal** y, aunque la mitad de ellas da prioridad a la Retención de Empleados, no están preparadas para abordar la rotación de personal mediante el compromiso de los empleados.

### Necesidad de cuantificar el reto

Es indicativo que el 24% de las organizaciones que reconocen la retención de empleados como un desafío no puedan cuantificar el alcance de la rotación de personal de la que adolecen.

### Satisfacer las prioridades seleccionando como objetivo a empleados específicos

### ¿Las iniciativas de Retención de Empleados favorecen a las mujeres?

Podríamos esperar que las organizaciones que dan prioridad a la retención de empleados adaptasen también medidas favorables para las mujeres. El 44% de las organizaciones que consideran la retención de empleados como prioridad, no han implantado medidas específicas para las mujeres, en comparación con el 37% de la encuesta en general. No obstante, dado que sus programas e iniciativas para la Retención de Empleados cubren a la totalidad de la plantilla, las empleadas también se benefician de estas medidas.

### Medidas aplicadas por las empresas para favorecer la Retención de Empleados

	Total	Mencionan la retención de empleados	No mencionan la retención de empleados
<b>Ninguna</b>	39%	<b>44%</b>	37%
<b>Mentoring</b>	20%	18%	20%
<b>Coaching</b>	23%	21%	24%
<b>Networking</b>	20%	18%	21%
<b>Flexibilidad en el horario laboral</b>	39%	<b>35%</b>	40%
<b>Trayectorias profesionales horizontales (traslados laterales en lugar de trayectoria gerencial)</b>	24%	<b>20%</b>	25%

Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

### Diversidad & Integración – aumento de la importancia con el tamaño de la organización

En total, solo el 5% de las organizaciones cuentan con una persona/ equipo dentro del departamento de RR.HH. cuyo único objetivo es la gestión de la diversidad e integración, mientras que menos de una tercera parte (27%) de ellas afirma que no tienen una persona/equipo específicamente para tratar estas medidas, pero si incluyen entre sus funciones la diversidad e integración.

Dos terceras partes (67%) no cuentan en absoluto con ninguna persona del Departamento de RR.HH. que se encargue de la diversidad e integración. Sin embargo, observamos que existe una correlación con el tamaño: las personas/equipos que trabajan en los departamentos de RR.HH. sobre diversidad e integración se encuentran más habitualmente (55%) entre las organizaciones de más de 5.000 empleados.

#### Los miembros del equipo de RR.HH. asignados a la Diversidad & Integración en función del tamaño de la organización

Número de empleados	Total	1-9	10-19	20-49	50-100	Más de 100	NC
Tenemos una persona/equipo especializado a tiempo completo que aborda las cuestiones de D&I.	6%	2%	5%	8%	9%	20%	–
Tenemos una persona/equipo que gestiona la D&I junto con otras cuestiones	27%	20%	36%	34%	33%	45%	9%
No contamos con ninguna función o equipo asignado a esta área	67%	78%	60%	59%	58%	35%	49%

D&I= diversidad e integración. Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

### La disposición del presupuesto para Diversidad & Integración no guarda relación con tener una persona/equipo de RR.HH. asociado.

Destinar presupuesto para la gestión de la diversidad e integración no significa necesariamente asignar *recursos*/

*personas* para desempeñar dicha tarea: el 30% de las organizaciones que no cuentan con ningún responsable para tratar la diversidad e integración destina hasta el 5% de su presupuesto de RR.HH. en actividades relacionadas.

#### Porcentaje del presupuesto total de RR.HH. destinado a actividades de Diversidad & Integración

	Ninguno	Menos del 5%	5-10%	Más del 10%
Total	48%	38%	11%	3%
Tenemos una persona/equipo especializado a tiempo completo que aborda las cuestiones de D&I	8%	47%	33%	12%
Tenemos una persona/equipo que gestiona la D&I junto con otras cuestiones	16%	56%	22%	6%
No contamos con ninguna persona o equipo asignado a abordar esta área	64%	30%	5%	1%

D&I= diversidad e integración. Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

### Prioridad en la Diversidad & Integración asociada al aumento de la inversión en presupuesto y personal

¿El 4% de las organizaciones encuestadas que sitúan a la diversidad e integración entre sus tres prioridades principales de RR.HH. aborda esta prioridad de forma diferente a las demás? Entre esta pequeña muestra del 4%, hay un número de organizaciones considerablemente mayor que cuenta con una persona / equipo que se encarga exclusiva o parcialmente de estas

medidas: el 12% con responsabilidad exclusiva; 50% con responsabilidad compartida. Sin embargo, el 38% no cuenta en absoluto con ninguna persona o equipo asignado a este área.

Un 28% de las organizaciones que afirman que la diversidad e integración es una prioridad no asignan ningún presupuesto para desarrollar esta actividad. El 72% en cambio, sí lo hace. Una posible conclusión es que tal vez algunas organizaciones no han cumplido sus promesas en materia de diversidad e integración.

### Medidas para favorecer a las mujeres en relación con medidas de Diversidad & Integración.

	Total	Mencionan la diversidad e integración	No mencionan la diversidad e integración
Ninguna	39%	15%	40%
Mentoring	20%	46%	18%
Coaching	23%	37%	23%
Networking	20%	36%	20%
Flexibilidad en el horario laboral	39%	41%	39%
Trayectorias profesionales horizontales (traslados laterales en lugar de trayectoria gerencial)	24%	34%	24%

Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

### Principales resultados

- Un 80% de los responsables de RR.HH. considera entre sus funciones estratégicas la Gestión del Talento.
- Hay tres prioridades esenciales que los responsables de RR.HH. tienen constantemente presentes, y son: la Gestión del Talento, Formación & Desarrollo que empataron en el primer puesto con un 33%, seguidos muy de cerca destacan como prioridades Captación de Talento/Selección que se situó en el segundo puesto con un 32% de los encuestados.
- Solo el 4% de los responsables de RR.HH. consideran como prioridad la Diversidad & Integración.

## EN LA SENDA DE LA COLABORACIÓN

### Rendimiento y Rotación: principales KPIs

**El rendimiento de los empleados (72%) y la rotación de personal (67%) son los KPIs de RR.HH. dominantes en la encuesta.** Este último, es el KPI más importante para más de dos terceras partes de las organizaciones encuestadas. Si analizamos los resultados destacados por país, India se sitúa en el país con más KPIs. Si nos centramos en el KPI que analiza la rotación de empleados, encontramos una gran diferencia entre países. Por ejemplo, en Italia solo un 16,5% lo consideran un KPI. Por el contrario, Reino Unido e Irlanda confirman con un 91,8% que la rotación de personal es un KPI relevante dentro de sus departamentos de RR.HH. Por el contrario, los KPIs más sofisticados (como las competencias de los empleados) son utilizados por menos de la mitad de los países encuestados.

#### Principales KPIs en los departamentos de RR.HH.



Según los resultados obtenidos, apenas ha habido correlación entre la valoración del desempeño de los empleados (a través de la evaluación), la rotación de personal y el tamaño de la organización/equipo de RR.HH. Incluso entre las pequeñas organizaciones (1-99 empleados) con poco personal de RR.HH. (1-9 empleados), el 66,4% hace un seguimiento de las competencias de los empleados como KPI de RR.HH. y el 53,8% de los encuestados consideran como KPI la rotación de personal.

### El análisis sistemático no es la norma

El análisis de los KPIs en RR.HH. parece estar todavía en proceso de definición. Un gran porcentaje (64%) de los encuestados solamente consideran tres o menos KPIs para medir el rendimiento en sus departamentos de RR.HH.

Los datos de nuestro Barómetro Global indican que los departamentos de RR.HH. a escala mundial luchan por que sus esfuerzos y logros sean transparentes. En el proceso de cambio que implica dejar de lado las funciones administrativas y estar dotado de los parámetros adecuados, contribuiría en gran medida a legitimar la participación de RR.HH. en la ejecución de la estrategia empresarial.

El departamento de RR.HH. tiene que hacerse valer frente al departamento de ventas y el financiero, en donde el rendimiento es rápidamente observable, y, por lo tanto, la labor de comunicar el valor creado es más fácil. La capacidad para cuantificar el statu quo y evaluar el impacto de las intervenciones políticas y prácticas en los departamentos de RR.HH. ha de ser demostrable con un cambio en el sistema de evaluación del rendimiento, en los resultados del trabajo y la utilización de KPIs.

### El seguimiento de la eficiencia de la contratación es más habitual en China, el Sudeste Asiático, India y Turquía

Más de la mitad de los encuestados de India reconocen que la captación del talento/selección de personal es una prioridad principal para sus departamentos de RR.HH. Además, la probabilidad de que estas organizaciones hagan un seguimiento de la eficiencia de la contratación como KPI de RR.HH. es significativamente mayor – 68% frente al 43% general – lo que indica que la contratación es una preocupación generalizada en India. Un gran número de organizaciones del Sudeste Asiático y de Turquía también hacen un seguimiento de la eficiencia de la contratación de personal.

### La disponibilidad de un equipo de RR.HH. lleva a un seguimiento de los KPIs más avanzados

**Cuando se tiene en cuenta el tamaño de toda la plantilla, el tamaño del equipo de RR.HH. no parece fundamental en la decisión de realizar un**

**seguimiento de los KPIS para medir el compromiso de los empleados.** Sin embargo, la frecuencia con la que se utilizan los KPIS más avanzados se ve realmente afectada por el tamaño del departamento de RR.HH.

Veamos algunos ejemplos:

- El **seguimiento de la evaluación de habilidades directivas** se lleva a cabo en el 32% de las organizaciones de todos los tamaños. Sin embargo, cuando hay menos de 500 empleados, la cifra desciende al 26% aproximadamente, mientras que aumenta al 40% cuando hay más de 1.000 empleados.
- El **seguimiento de la movilidad de los empleados** tiene lugar aproximadamente en el 16% de las organizaciones en general, pero desciende al 12% en las organizaciones con menos de 500 empleados y aumenta al 21% cuando hay más de 1.000 empleados.
- El **seguimiento del compromiso de los empleados** se sitúa en el 46% en general, pero disminuye al 41% cuando hay menos de 500 empleados y aumenta al 53% cuando hay más de 1.000.

**Al distinguir entre las pequeñas organizaciones de menos de 1.000 empleados y las grandes de 1.000 empleados o más, el panorama se ve más diferenciado.** La tendencia para la mayoría de los departamentos de RR.HH. se asocia a un seguimiento del rendimiento de sus directivos, la movilidad de los empleados y el compromiso de los empleados. En otras palabras, los KPIS de RR.HH. más sofisticados se consideran en las grandes organizaciones, mientras que entre las pequeñas organizaciones no hay pautas sistemáticas para hacer estas mediciones.

Estos datos apuntan a una explicación basada en los recursos. Entre las organizaciones con suficientes recursos económicos para analizar el rendimiento de RR.HH., es decir, las grandes organizaciones de 1.000 empleados o más, las que cuentan con un número de miembros de personal de RR.HH. comparablemente más grande al resto de empresas, parecen destinar más esfuerzos a analizar el rendimiento de la organización y gestionar sus recursos.

### Cuanto más grande es el equipo de RR.HH., mayor es el nivel de seguimiento a través de los KPIS de RR.HH.

Existe una correlación entre el tamaño del equipo de RR.HH. y la utilización de al menos 3 KPIS. Por ejemplo, solo el 31% de las organizaciones con un máximo de nueve empleados en RR.HH. hace uso de al menos 3 KPIS, frente al 52% de las organizaciones con más de cien empleados de RR.HH.

Por lo tanto, podemos especular que el análisis del rendimiento en RR.HH. se considera un lujo para aquellas empresas con escasos recursos económicos y personal. También podría ser un mal necesario para los grandes (y por consiguiente costosos) departamentos de RR.HH. que se ven obligados a aportar pruebas sobre el valor que añaden.

### Número de indicadores clave del rendimiento de RR.HH. en función del tamaño de la organización

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%

Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

### La flexibilidad laboral es la medida más popular entre las mujeres

La jornada flexible es la medida más popular para las mujeres que han participado en el estudio (39%), seguida de los programas de desarrollo horizontal, *coaching*, *networking* y *mentoring*.

Sin embargo, cabe señalar que las organizaciones que ofrecen políticas de flexibilidad laboral a todos sus empleados, con independencia del sexo, resultan más atractivas tanto a las mujeres como a los hombres.

Eso si, según los encuestados **una de cada tres organizaciones dispone de un documento oficial donde se describen dichas políticas de trabajo flexible.**

El 66% de las organizaciones encuestadas han adoptado prácticas de trabajo flexible para toda la plantilla, no solo para las empleadas. De estos resultados, menos de la mitad (47%) afirman tener una política por escrito sobre políticas de trabajo flexible.

### **Casi tres de cada cuatro organizaciones del Reino Unido e Irlanda cuentan con una política por escrito sobre trabajo flexible**

Como indican las siguientes cifras, algunos países se desvían considerablemente de este panorama si hablamos del documento oficial donde se describen estas políticas. A diferencia de la mayoría de los encuestados, los siguientes países cuentan con un documento oficial sobre trabajo flexible:

- Reino Unido e Irlanda – 72,7%
- Luxemburgo – 53,7%
- Alemania – 50,8%
- Australia – 46,5%

Si hablamos de todas las organizaciones que ofrecen en mayor o menor medida políticas de trabajo flexible (aunque pueda ser justificado por la legislación de cada país) hay una parte que favorecen a todos los empleados, no solo a los padres/madres y/o tutores.

Más de la mitad de los encuestados que implantan políticas de trabajo flexibles no cubren a todos los empleados (57%). Sin embargo, algunos países se desvían de este panorama global, entre ellos, el Reino Unido e Irlanda en donde el 60,1% de las organizaciones afirman que cubren a todos los empleados. En el otro extremo está China, donde solo el 29,7% afirma que las políticas de flexibilidad laboral favorecen a toda la plantilla.

### **La flexibilidad para todos los empleados suele ir de la mano de una política por escrito**

Además, la probabilidad de que las organizaciones con una política por escrito afirmen que cubren a toda la plantilla (57% frente al 31%) es significativamente mayor. En contra de lo que cabría esperar, la probabilidad de que organizaciones que dan prioridad a los programas de conciliación afirmen que favorecen a todos sus empleados no es considerablemente mayor.

Aproximadamente el 80% del Staff o personal de soporte no se favorece de las políticas de trabajo flexible. En cambio, independientemente del tipo de profesión, los directivos y profesionales con contrato fijo generalmente están más cubiertos que aquellos que tienen contratos temporales o de duración determinada.

### **La flexibilidad para todos los empleados suele ir de la mano de una política por escrito.**

Tener un gran departamento de RRHH, significa que hay una mayor probabilidad de tener una política por escrito sobre trabajo flexible, sobre todo entre las grandes organizaciones de más de 1.000 empleados. Entre las organizaciones con menos de 1.000 empleados, tener capacidad

### **Adopción de prácticas laborales flexibles**



administrativa en forma de personal de RR.HH. parece no guardar relación con que haya una política por escrito sobre trabajo flexible o no.

Hay que tener en cuenta que el porcentaje de las organizaciones que afirma tener una política por escrito sobre jornadas flexibles es de aproximadamente el 30% en toda la encuesta, con independencia del tamaño de la organización. Por lo tanto, aunque se puede presumir que las políticas de trabajo flexible generan una carga de trabajo administrativo adicional, por ejemplo, supervisar el horario de trabajo y administrar diferentes sistemas de retribución, podrían diferir en gran medida entre las pequeñas organizaciones y las grandes.

### ¿Estar en el candelero marca la diferencia?

Dada su mayor visibilidad y correspondiente presión para ajustarse a las expectativas de las partes interesadas externas, es posible que las grandes organizaciones tengan que ofrecer unas políticas de jornada flexible mucho más amplias – lo que genera una carga de trabajo administrativo sustancialmente mayor – para que se vea que están haciendo lo adecuado.

### Organizaciones que dan a todos los empleados (a escala mundial y regional) la opción de trabajar con flexibilidad

<b>Total</b>	43%
<b>Europa Continental</b>	<b>48%</b>
<b>Reino Unido e Irlanda</b>	<b>60%</b>
<b>Norteamérica</b>	<b>21%</b>
<b>Latinoamérica</b>	37%
<b>Asia Pacífico</b>	41%
<b>África</b>	20%
<b>Oriente Medio</b>	28%

Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por **encima** o por **debajo** de la media global.

## Principales resultados

- La valoración de los empleados es el KPI de RR.HH. más utilizado (72%); la rotación de personal se sitúa en segundo lugar con un 67%.
- El tamaño del equipo de RR.HH. es fundamental para determinar la frecuencia con que se hace el seguimiento de los KPIs avanzados.
- La medida más favorable para las es la jornada reducida o políticas de trabajo flexible. (39%)

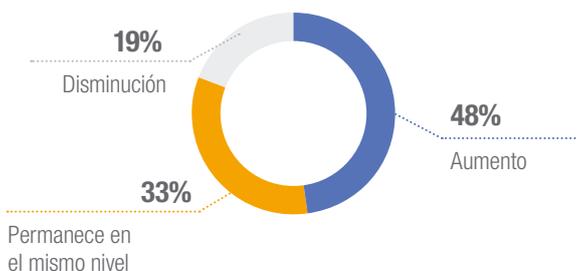
## ¿EL ÁREA DE RR.HH. ESTÁ PREPARADA PARA LA PRÓXIMA GUERRA POR EL TALENTO?

### ¿El área de RR.HH. puede satisfacer la sed de talento de la organización?

La mitad de las organizaciones encuestadas prevén aumentar su plantilla en los próximos doce meses. Este dato indica que la contratación será una cuestión incluso más acuciante para el área de RR.HH. cuando la economía mundial vuelva a recuperarse. India (66%) y el Reino Unido e Irlanda (60%) afirman que existen tensiones concretas relacionadas con la selección de personal.

¿Qué ocurre con la otra mitad de las organizaciones, aquellas que no prevén aumentar el número de empleados? La mayoría (32% del total de la encuesta) prevé que la plantilla permanezca estable, y solo el 19% prevé que se produzca una disminución. Podemos decir que las perspectivas para el empleo global, partiendo de la información recopilada de los responsables de RR.HH. de todo el mundo, parecen optimistas.

### La contratación de personal durante los próximos 12 meses



### El incremento de las contrataciones se lleva el porcentaje más alto del presupuesto total de RR.HH.

Si tenemos en cuenta que casi la mitad de las organizaciones prevé aumentar su plantilla en un futuro próximo, es interesante preguntar: *¿Cómo se está preparando el Departamento de RR.HH. para aumentar el nivel de dotación de personal de la organización?*

Muchas de las grandes compañías ya destinan una parte considerable de su presupuesto de RR.HH. a la contratación. Casi la mitad (46%) de las organizaciones de 1.000 empleados o más que prevén aumentar su plantilla total destinan más del 10% de su presupuesto a las contrataciones. En comparación, y curiosamente, menos del 32%

de las organizaciones que no prevén ningún cambio, o que incluso prevén una disminución, gasta un importe similar.

En las organizaciones de menos de 1.000 empleados, un 24% de ellas, prevén que su plantilla permanezca estable o disminuya, y gastan más del 10% de su presupuesto en contratación, la proporción de empresas que prevén un aumento de su plantilla es diez puntos en porcentaje más alta (34%).

En general, según los datos obtenidos parece más probable que las grandes organizaciones destinen más del 10% de su presupuesto a la contratación (36%) en comparación con las pequeñas organizaciones (28%). Independientemente si prevén aumentar, mantener o disminuir su plantilla.

Por lo tanto, para las grandes organizaciones, el gasto en contratación parece ser sistemáticamente más alto que para las pequeñas organizaciones en relación con el presupuesto total de RR.HH. Dado que las grandes organizaciones suelen enfrentarse a índices de rotación de personal más bajos que los de las pequeñas empresas, este dato pone de relieve la atención que se presta a la contratación en las grandes organizaciones.

Este resultado puede ser explicado por la arraigada escasez de mano de obra cualificada, lo que puede forzar a estas grandes compañías a realizar más esfuerzos por cubrir sus puestos vacantes.

### Intensa actividad de contratación entre las empresas tecnológicas

Si analizamos las organizaciones que pretenden contratar en los próximos 12 meses, vemos que las empresas tecnológicas pretenden que su plantilla aumente en un 13%. El porcentaje de empresas tecnológicas que pretenden contratar corresponde a un 39% frente al 26% de otros sectores.

La fuerte demanda de mano de obra cualificada en las industrias tecnológicas refleja un incremento en el porcentaje de su presupuesto destinado a la contratación. El 44% de las organizaciones del sector tecnológico afirman que gastan más del 10% de su presupuesto de RR.HH., frente al 31% de todas las industrias.

**Estos resultados demuestran claramente que la contratación es una cuestión relevante para el sector IT.**

También se refleja en el gran número de empresas tecnológicas que consideran la selección/captación del talento entre sus tres principales prioridades de RR.HH.

Debido al crecimiento y la evolución exponencial de la tecnología, nos encontramos con un entorno sumamente competitivo, donde este sector se sitúa en la primera línea de batalla para encontrar el mejor talento, tendencia que se extenderá a otros sectores.

**Actividad de contratación pronunciada en el Reino Unido e Irlanda**

Por lo que respecta al gran número (60%) de organizaciones del Reino Unido e Irlanda que prevén un aumento de la plantilla, es indicativo que el 54%, en comparación con el 31% de la encuesta en general, afirma gastar más del 10% de su presupuesto total de RR.HH. en contratación. Este porcentaje es considerablemente más alto que en otros países, con la excepción de Luxemburgo, con un porcentaje equiparable, que se sitúa en el 52%.

Esta atención prestada a la contratación posiblemente pueda ser explicada por unos vínculos tradicionalmente más débiles entre empresas y empleados y, por consiguiente, unos índices de rotación más altos. Sin embargo, esto no justificaría totalmente el aumento notificado de los presupuestos de contratación en el Reino Unido e Irlanda en comparación con el año anterior (42% frente al 27% en general), según indica la reciente tendencia.

Las razones que explican este aumento de la contratación en esta región podrían ser: el factor de crecimiento económico y la necesidad de contratar a personal para puestos que se suplieron durante la recesión. También se debe a la rotación de empleados, ya que los que lograron conservar sus puestos de trabajo actualmente ponen a prueba su marca personal en un mercado de trabajo más activo, donde van adquiriendo confianza para cambiar de trabajo.

**Aumento del nivel de dotación de personal por región**

Europa Continental	Reino Unido e Irlanda	Norteamérica	Latinoamérica	Asia y Pacífico	África	Oriente Medio
47%	64%	52%	46%	53%	66%	75%

Los datos marcados en **naranja** o **verde** están significativamente por encima o por debajo de la media global.

**Estabilidad para el departamento de RR.HH. mientras que aumenta la plantilla total**

Contrariamente al cambio previsto del tamaño de la plantilla total, la mayoría de las organizaciones (70%) no prevén cambios en los niveles de contratación para el departamento de RR.HH. en los próximos doce meses, mientras que el 18% prevé un aumento y el 12% una disminución.

Estos datos plantean la cuestión: **¿El departamento de RR.HH. está preparado para gestionar una creciente plantilla con el nivel de dotación de personal actual?** ¿El aumento de plantilla para el propio departamento de RR.HH. está en la lista de espera? ¿El departamento de RR.HH. debe crecer? O por el contrario, si se reduce el número de personal en el departamento de RR.HH. ¿Podría poner en peligro la calidad y la profesionalización de los servicios? ¿Puede una plantilla de RR.HH. relativamente reducida mantener los mismos niveles de rendimiento? El tiempo lo dirá.

**El Employer Branding como medio para facilitar la contratación**

Además de destinar un mayor porcentaje del presupuesto total de RR.HH. a la contratación, las organizaciones también podrán prepararse para un aumento previsto para las iniciativas de Employer Branding. Éstas ponen de manifiesto las singulares características de la organización y la diferenciación de la competencia en el mercado laboral.

Casi la mitad de las organizaciones encuestadas declaran que el departamento de Marketing se encarga del Employer Branding, ya sea de forma individual o conjuntamente con el departamento de RR.HH. Sin embargo, cuando se trata de la contratación, el departamento de RR.HH. es el interlocutor principal que con más frecuencia (69%) se encarga de estas iniciativas, a título individual o conjuntamente con el departamento de Marketing.

### Inversión complementaria en Selección de Personal y Employer Branding

Además, hay datos indicativos de inversión complementaria en actividades de contratación y Employer Branding. Entre las organizaciones que no cuentan con ningún responsable de Employer Branding, la proporción que afirma no destinar ningún porcentaje o destinar menos del 5% de su presupuesto de RR.HH. a la contratación, es considerablemente mayor que cuando hay al menos un empleado encargado de la imagen de marca de la empresa (Employer Branding).

En general, observamos que el 73% de las organizaciones cuenta con al menos un empleado que se encarga de la imagen de marca de la organización, posiblemente junto con otros departamentos. Mientras que solo el 17% declara no contar con ningún responsable de Employer Branding, un 10% de los encuestados no sabía cuántos empleados se encargan de implementar estas iniciativas. Como cabía esperar, la tendencia es que las grandes empresas cuentan con más empleados responsables de las iniciativas de Employer Branding.

### Departamentos encargados de las iniciativas de Employer Branding



### Principales resultados

- El sector IT es un campo de batalla para conseguir a los mejores profesionales. El 39% de las empresas de este sector pretenden ampliar su plantilla (26% en el resto de sectores).
- El Reino Unido e Irlanda son países que destacan si hablamos de la contratación: el 60% de los encuestados en estos países prevé un aumento de la plantilla.
- Los niveles de contratación de Staff o personal de soporte en las empresas se mantendrán constantes en el 70% de las organizaciones; el 12% incluso prevé una reducción.

## LA PRÓXIMA FASE DE EVOLUCIÓN EN LA FIGURA DE RR.HH.

### Una rápida evolución hasta convertirse en un colaborador estratégico

En este Barómetro Global de RR.HH., hemos analizado en qué medida el departamento de RR.HH. se considera un colaborador empresarial importante, desde el punto de vista operativo o estratégico.

De las respuestas de los responsables de RR.HH. de todo el mundo, se desprende que el área de RR.HH. ha evolucionado inmensamente pasando de ser una función principalmente administrativa, dedicada a gestionar las contrataciones y los despidos, a una figura que gestiona activa y sistemáticamente el talento del que depende el éxito de la organización.

Vale la pena reiterar dos datos, ya que demuestran que no es un pensamiento ilusorio de los profesionales de RR.HH.:

- El 63% de los encuestados son subordinados directos del Consejero Delegado/CEO/Director General/Presidente/ Vicepresidente, etc).
- El 80% de los Responsables Senior de RR.HH. tienen responsabilidades estratégicamente significativas, entre las que se destaca la Gestión del Talento.

**El área de RR.HH. se centra en cuestiones cruciales como la contratación de personal y la gestión del talento. Sin embargo, sigue habiendo posibilidades de mejora, especialmente en la medición de los KPIs de RR.HH. como fundamento sólido para la toma de decisiones, concretamente con los temas de diversidad y la integración.**

Además, se puede lograr una mayor coherencia entre todas las empresas. No todas las organizaciones que expresan su necesidad de contratar a más empleados cuentan con estrategias y prácticas para servir de apoyo eficaz a la contratación. Los resultados de la encuesta

” Según este Barómetro Global, adoptar un método sistemático para abordar los desafíos del departamento de RR.HH. es, sin duda, condición indispensable para ser considerado un Business Partner.”

indican que en muchas organizaciones, el departamento de RR.HH. no está preparado para la próxima oleada de contrataciones, ya que carecen de personal y definición de KPIs para establecer con exactitud cuáles son las necesidades existentes y satisfacerlas.

De este estudio global se desprende que el área de Recursos Humanos necesita posicionarse para satisfacer la necesidad de talento en la organización y ser un agente del cambio; en otras palabras, el departamento de RR.HH. debe operar como un colaborador empresarial estratégico que ayude a dirigir a la organización y a sus empleados.

¿El próximo Barómetro Global de RR.HH. demostrará que el área de RR.HH. se ha convertido en una función dinámica y receptiva que utiliza todas las herramientas que están a su disposición para identificar y cuantificar las necesidades de talento y acelerar la entrega de resultados, al mismo tiempo que crea un entorno adecuado para el máximo rendimiento de los empleados?

Veremos si en este panorama caracterizado por la competencia mundial, donde los datos demográficos son cambiantes y prima la volatilidad del mercado, la capacidad para afrontar estos retos, otorgará al área de RR.HH. un lugar permanente en la mesa de toma de decisiones.

### Principales resultados

- El área de RR.HH. ha dado grandes pasos para convertirse en un colaborador empresarial, pero...
- La función de RR.HH. suele estar mal preparada para la nueva batalla por el talento.
- En la encuesta se detectó que el método adoptado para el seguimiento de los KPIs y el análisis de las necesidades empresariales es incongruente.

**Biografía**

- 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-idUSL2NOXE00I20150417> on May 13, 2015.
- Ricketta, 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-Khasnobis, 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](http://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