

• • • PEOPLE  
EXCELLENCE  
*Improving business through people*

# Odisea Informe Colombia 2018

gestionando personas  
en tiempos de cambio

**apd** Asociación para el  
PROGRESO  
de la DIRECCIÓN  
*el saber conecta*



• • • PEOPLE  
EXCELLENCE



People Excellence quiere ser punto de encuentro para el diálogo, la reflexión y el intercambio de buenas prácticas en torno a la gestión de los recursos humanos. Con esta vocación nació hace un año el Proyecto Odisea. En su primer estudio analizamos el entorno empresarial español desde una perspectiva global y ahora lo hacemos en el caso particular de Colombia.

Al igual que en otros ámbitos, la gestión de las personas ha evolucionado drásticamente en los últimos años. Sea cual sea el cambio que nos rodea, de **visión estratégica del negocio**, de modelo operativo de servicio, tecnológico u otros, ha supuesto una revolución en la manera de comunicarnos y de gestionar a nuestras personas, y nos ofrece un innumerable abanico de opciones a nuestra disposición.

Todos somos actores y parte en la gestión de personas, y tenemos que saber que cada transformación nos ofrece una miríada de alternativas, pero también hay riesgos que es preciso gestionar.

## "Todo es parte del plan"

¿Estamos gestionando adecuadamente a nuestras personas? ¿Somos realmente conscientes de los retos a los que nos enfrentamos? ¿Tenemos nuestras organizaciones preparadas para adaptarse a las nuevas necesidades?

Nuestro propósito, a través de este *think tank*, es vislumbrar, en un horizonte temporal a tres años, aquellos **retos y tendencias en la gestión de los recursos humanos**. Ambos planos se complementan entre sí puesto que los aspectos fundamentales de la gestión de personas son una realidad global, al igual que el entorno empresarial que las condiciona.

En el estudio que ponemos a su disposición, con la participación de más de 180 empresas de Colombia, hemos recogido ideas y opiniones sobre un tema tan relevante como apasionante. El mundo globalizado es, cada día, más complejo y la velocidad a la que se suceden los cambios aumenta por momentos. Por ello, es especialmente importante pulsar la realidad para identificar requerimientos y definir prioridades que garanticen la competitividad y supervivencia de nuestras empresas. **Apostar por nuestras personas es, simplemente, apostar por nuestro futuro.**

Con esta nueva edición de Odisea, consolidamos y reafirmamos nuestro compromiso en investigar retos y tendencias en la gestión de personas. Hacer prospectiva es construir futuro. **Construir futuro es preparar personas.** Preparar personas es construir un mundo mejor. Todo es parte del Plan.

Francisco Ivorra  
Partner y Director de People Excellence Colombia

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Prólogo</b>  | <b>01</b> |
| <b>Resumen Ejecutivo</b>  | <b>03</b> |
| <b>Capítulos</b>  |           |
| 1. Tendencias y retos de gestión en materia de RRHH                               | 09        |
| 2. La gestión del talento en la agenda de RRHH                                    | 15        |
| 3. El papel de RRHH en la productividad y eficiencia de la organización           | 23        |
| 4. El rol de la Dirección de RRHH en la estrategia corporativa                    | 29        |
| 5. El papel de la comunicación interna en las organizaciones                      | 35        |
| 6. La gestión de personas en los procesos de internacionalización de las empresas | 41        |
| 7. El papel de las nuevas tecnologías en Recursos Humanos                         | 47        |
| 8. La Dirección de RRHH como impulsor de la experiencia con el cliente            | 53        |
| 9. Relaciones entre empresas y mundo académico                                    | 59        |
| <b>Anexo metodológico</b>   | <b>66</b> |
| <b>Sobre los autores</b>  | <b>69</b> |
| <b>Bibliografía</b>   | <b>71</b> |

# Resumen Ejecutivo

## capítulo 1

### Tendencias y retos de gestión en materia de RRHH

Las constantes demandas del entorno exigen a las organizaciones estar preparadas para flexibilizarse y asumir rápidamente nuevos esquemas de funcionamiento, y RRHH en ello juega un papel fundamental. En el capítulo primero, se revelan aquellas macro-tendencias a nivel global que están impactando a las organizaciones en Colombia y por ende determinan la gestión de RRHH en la organización. A su vez, se hace un análisis sobre los retos que RRHH debe resolver en los siguientes tres años para lograr apoyar a la organización en ese proceso de adaptación a las nuevas exigencias que demanda la globalización.

## capítulo 2

### La gestión del talento en la agenda de RRHH

Gestionar el talento es uno de los desafíos más críticos al que se enfrentarán las organizaciones en el futuro, debido a los constantes cambios en la fuerza laboral y en el entorno económico. Implica considerar una visión más amplia frente a la forma de abordar y gestionar a las personas. En el capítulo segundo, se presentan los principales retos que deben gestionarse desde RRHH en los próximos años, para lograr hacer realidad la estrategia de negocio, alcanzar los resultados organizacionales y sobrevivir en un mercado competitivo. Así mismo, las acciones que se consideran más estratégicas y que RRHH debe implementar para atraer, desarrollar y retener efectivamente a los mejores talentos.

## capítulo 3

### El papel de RRHH en la productividad y eficiencia de la organización

En los últimos años, los términos productividad y eficiencia han sido muy nombrados, principalmente en el entorno empresarial donde las organizaciones han generado diferentes acciones y realizado esfuerzos por tener una mejor productividad y eficiencia en la consecución de resultados, que han permitido en muchos casos un mayor crecimiento o estabilidad en el mercado. En el capítulo tercero, encontrarán las principales iniciativas y puesta en marcha de las organizaciones para mejorar la productividad y eficiencia en los últimos tres años, y cuáles son los principales retos de gestión para las áreas de RRHH en el futuro.

## capítulo 4

### El rol de la Dirección de RRHH en la estrategia corporativa

El rol de RRHH ha evolucionado en los últimos años, hoy con una mirada mucho más avanzada y estratégica, mayor posicionamiento e importancia en el Comité de Dirección, y reorientado de lo transaccional a partner estratégico de negocio. Sin embargo, todavía queda un camino por recorrer; hace falta fortalecer el rol de RRHH, no sólo integrándolo en el Comité de Dirección sino ganando importancia y valor para que la Alta Dirección comprenda y reconozca el aporte que puede dar al negocio. En el capítulo cuarto, encontrarán el rol que actualmente tiene RRHH dentro de la organización, y las competencias y conocimientos clave de la Dirección de RRHH para enfrentar los retos previstos.

## capítulo 5

### El papel de la comunicación interna en las organizaciones

La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para motivar y potenciar el compromiso de los empleados. Las organizaciones lo saben y es por eso que trabajan en esta área marcando una macro-tendencia que consiste en poner la comunicación al servicio de la cultura y de la gestión del cambio. Usan herramientas de marketing y buscan crear espacios de interacción cada vez más multidireccionales. En el capítulo quinto, se analizan las tendencias más importantes en esta materia, hacia dónde se mueven los retos de comunicación y cómo su papel es fundamental para que los empleados adopten nuevos comportamientos que les permitan alcanzar resultados tangibles para cualquier organización.

## capítulo 6

### La gestión de personas en los procesos de internacionalización de las empresas

Actualmente, como parte de una estrategia de negocios, cada vez más empresas deciden lanzarse a conquistar nuevos mercados, lo que les exige mayor competitividad y retos más intensos desde todos los ámbitos, en especial en el relacionado con las personas. Tomada la decisión de internacionalizarse, las compañías deben saber que su modelo de negocio, su estructura y su forma de trabajar se verán impactados. El capítulo sexto explora las estrategias más efectivas para atraer, desarrollar y retener al talento cuando se tiene una coyuntura similar, y pone sobre la mesa los retos fundamentales para los próximos tres años, en materia de gestión de personas. Los ejes fundamentales del capítulo son la gestión del cambio y la nueva cultura internacional, así como la diversidad en todas sus acepciones.

## capítulo 7

### El papel de las nuevas tecnologías en recursos humanos

El aprovechamiento de las nuevas tecnologías supone un reto fundamental para hacer eficiente la gestión de personas en las organizaciones y promover la comunicación, la innovación y la cercanía entre profesionales. Por ello, es primordial, como veremos en el capítulo séptimo, conocer las prioridades de las organizaciones en este ámbito y analizar cuáles son los principales desafíos de gestión a los que se enfrentan en los próximos tres años. Comunicación interna, simplificación de procesos y el compartir ideas y conocimiento son las tres principales funciones de RRHH en las que la tecnología puede aportar valor, y es necesario aprovechar.

## capítulo 8

### La Dirección de RRHH como impulsor de la experiencia con el cliente

En los mercados actuales, el consumidor cuenta cada vez más con un mayor poder de influencia en las marcas y en el resto de consumidores, y son las experiencias negativas las que pueden dañar la reputación e imagen de cualquier organización. Por ello, ofrecer experiencias excelentes al cliente es un elemento fundamental en las organizaciones de hoy en día. En el capítulo octavo, veremos como las áreas de RRHH pueden aportar valor, tanto al definir estrategias y culturas de trabajo, como al apoyar a las personas en el desarrollo de las habilidades y motivaciones clave.

## capítulo 9

### Relaciones entre empresa y mundo académico

Las empresas deben preparar continuamente sus equipos de trabajo para responder de manera rápida y efectiva a las necesidades que se plantean en el desarrollo de la estrategia corporativa. Esto supone la capacitación y desarrollo del talento en competencias clave del negocio y de la cultura organizacional, para lo cual las compañías buscan establecer relaciones estratégicas con diferentes entidades educativas, que se ajusten a las características organizacionales y suplan con efectividad sus necesidades. En el capítulo noveno, se hace un análisis sobre el grado de alineación que existe entre las demandas a nivel de formación por parte de las empresas y la oferta que presentan las instituciones académicas en Colombia, así como la existencia de convenios entre ambas partes para fomentar la transferencia del conocimiento y el desarrollo conjunto sobre dos mundos que están destinados a confluir.





# Tendencias y retos de gestión en materia de RRHH

Odisea 2018

# capítulo 1

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● Visualizar lo que está ocurriendo en el entorno global y cómo impacta en nuestra realidad en Colombia es parte del análisis que a diario desarrollan muchas organizaciones en el país para lograr ser más competitivas y perdurables.

Ante estos cambios constantes, es indispensable que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente, y esto implica estar preparadas para asumir nuevos retos en términos de estructuras, sistemas, procesos y personas, y es aquí donde los directivos de RRHH juegan un papel fundamental, al ser capaces de generar diferentes estrategias que permitan a la organización flexibilizarse y estar a la vanguardia de las exigencias locales y globales.

**Principales macro tendencias que afectan a la gestión de personas**

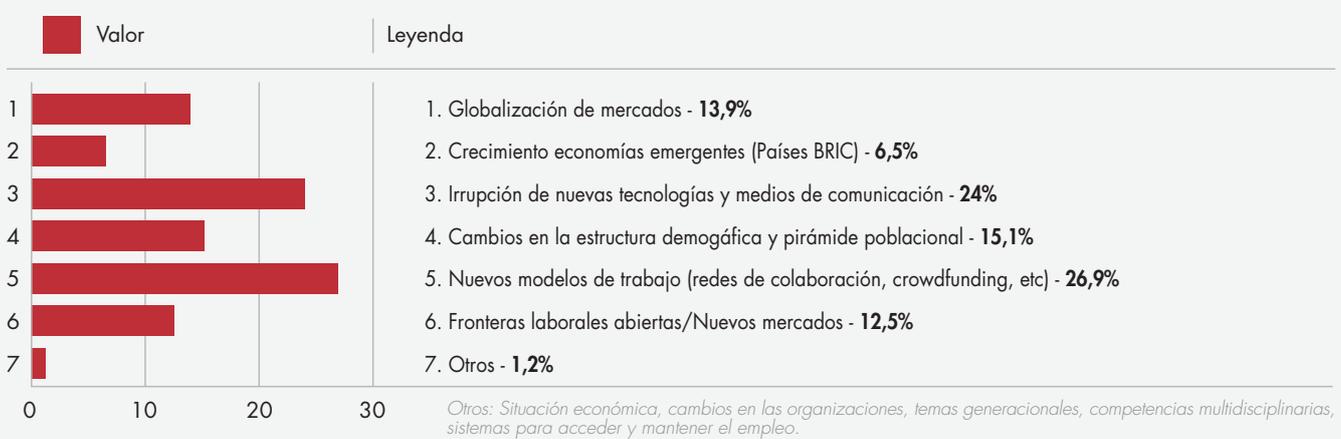
De acuerdo con los diferentes profesionales consultados, existen varios factores que generan una gran influencia en los esquemas de gestión de personas en Colombia actualmente, y van a seguir siendo determinantes en las iniciativas que desde RRHH se planteen para los próximos años.

Entre las principales macro tendencias (con un 26,9% de las respuestas obtenidas), destaca el nacimiento de nuevos modelos de trabajo (ver gráfico 1).

*"Las personas ya no quieren estar tanto tiempo en una empresa; la nueva generación es muy cambiante y hay que saber cómo retenerla"*

*Opinión participante en el estudio*

**Gráfico 1: Principales macro tendencias que afectan a la Gestión de RRHH a nivel global**



En muchas organizaciones en Colombia, como parte del cambio generacional, el interés de las personas por permanecer un largo periodo de tiempo en la empresa ha cambiado y ahora buscan versatilidad. Esto ha ocasionado que RRHH busque nuevos mecanismos para retener a su talento y como parte de ello, estén empezando a **generar nuevas formas de trabajo que permitan a los colaboradores mayor flexibilidad** con respecto a su horario y lugar de trabajo. Así, por ejemplo, las empresas están desarrollando jornadas flexibles para ciertos roles de la organización de acuerdo con su nivel de responsabilidad, y están implementando el teletrabajo, como una manera de reducir tiempos de desplazamiento o tiempos muertos y lograr mayor eficiencia y confort en sus colaboradores

y, por ende, deseo de continuidad. Estos **nuevos modelos de trabajo** suponen nuevas formas de interacción entre los colaboradores y la organización que requieren preparar con antelación la cultura organizacional.

Otra de las principales macro tendencias referidas por los profesionales consultados, es la irrupción de **nuevas tecnologías y medios de comunicación** (24% de las respuestas obtenidas, según gráfico 1). Los *smartphones* y las redes sociales son claros ejemplos de cómo las personas pueden tener cada vez mayor información en tiempo real y cómo las organizaciones en Colombia están aprovechando estos dos recursos para **optimizar sus estrategias de comunicación** internas y externas. De acuerdo con la información obtenida por parte de las empresas encuestadas, ejemplos de esto son la generación de boletines informativos e-móvil sobre temas del negocio, y en otros casos, la creación de redes sociales propias de la organización, a través de las cuales se comunica información sobre sucesos de interés de las diferentes áreas, o se promueven espacios de aprendizaje mediante la publicación de materiales y el desarrollo de conversatorios en línea. De igual forma, estas nuevas tecnologías han favorecido los procesos de atracción del talento y posicionamiento de la marca.

*"Hay que ver las nuevas maneras de trabajar y facilitarlas... Ahora se puede trabajar desde cualquier parte"*

*Opinión participante en el estudio*

Ahora bien, sigue siendo necesario cuidar aspectos fundamentales, como la forma en que se presentan y usan estas comunicaciones para no impactar en las relaciones interpersonales ni en los valores internos de la compañía.

Una tercera macro tendencia se relaciona con los cambios en la estructura demográfica y pirámide poblacional (15,1% de las respuestas obtenidas, según gráfico 1). La participación de personas de edades jóvenes en el mercado laboral colombiano ha llevado a las organizaciones a encontrar colaboradores con expectativas y patrones de comportamiento distintos a los que estaban acostumbradas, que les ha conducido a desarrollar procesos de RRHH más dinámicos e innovadores alineados a las nuevas necesidades, sin descuidar, por supuesto, las expectativas de las demás generaciones. La incursión en herramientas digitales, la generación de programas de formación y desarrollo que cubran los vacíos académicos y de competencias que éstos traen, pero a su vez promuevan mayor acercamiento y profundización en el negocio, el diseño de planes de carrera claros y alcanzables, la preparación de la cultura y de los líderes para relacionarse con estas personas y administrar efectivamente la diversidad y su potencial, son parte de las iniciativas que han empezado a gestionar las áreas de RRHH.

### Principales retos en la gestión de personas en 2018

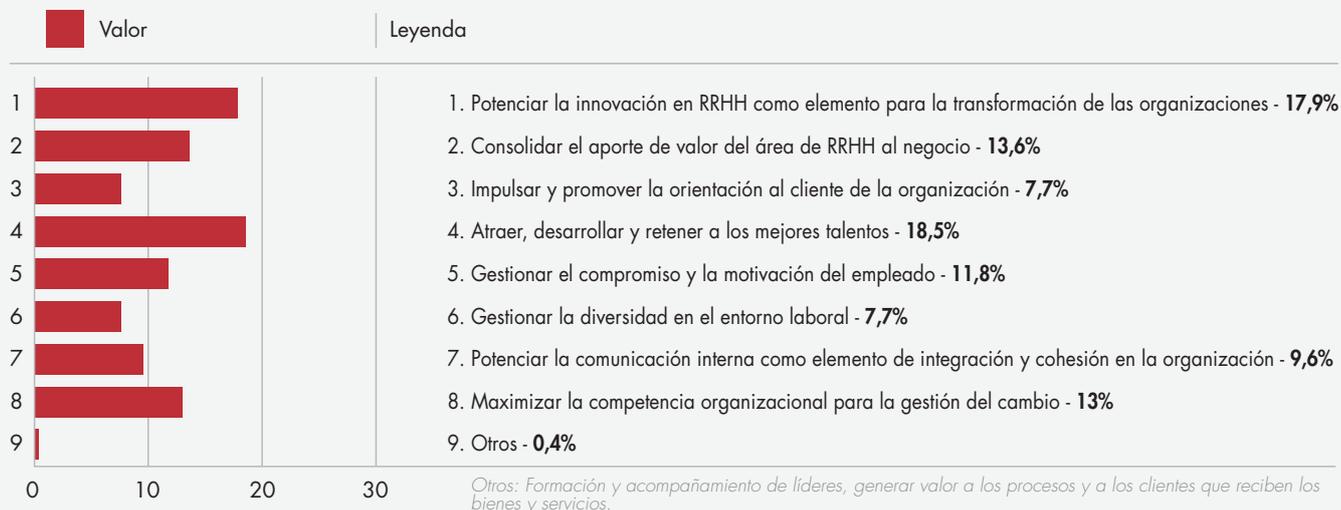
Considerando las principales macro tendencias en la manera de gestionar a las personas en la actualidad, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrentarán las áreas de RRHH en 2018, para garantizar a la organización la disponibilidad del talento apropiado para la obtención de los resultados?

*"Uno de los retos más difíciles es acompañar y desarrollar las habilidades de los líderes para que puedan manejar a las personas más jóvenes. Si no sabes cómo gestionar el talento, con seguridad van a venir problemas"*

*Opinión participante en el estudio*

Uno de los principales retos para hacer frente al surgimiento de nuevos modelos de trabajo, nuevas tecnologías y cambios demográficos, consiste en **lograr atraer, desarrollar y retener al mejor talento** (18,5% de las respuestas obtenidas, según gráfico 2). Los profesionales consultados coinciden en que a pesar de los índices de desempleo en Colombia, cada vez es más difícil ubicar en el mercado laboral personas con las competencias requeridas por el negocio, no sólo a nivel técnico, sino principalmente actitudinal.

**Gráfico 2: Principales retos de gestión de RRHH en los tres próximos años**



La disminución en la calidad académica por parte de las instituciones educativas colombianas y la disfuncionalidad familiar en nuestra sociedad, reflejada en una baja formación en valores, son aspectos que están determinando la calidad de los profesionales que existen hoy en día en el mercado laboral. Por ello, el primer desafío de RRHH es **lograr ubicar talentos con muy buena actitud y potencial de desarrollo a través de una marca de empleo llamativa y competitiva** tanto a nivel salarial como en beneficios; el segundo, invertir en su formación a través de programas a la medida acorde con las necesidades de la organización, y paralelamente gestionar planes y programas que retengan estos grupos de personas que la organización ha venido desarrollando, considerando sus expectativas e intereses generacionales, para lograr su compromiso y continuidad en el negocio.

Otro gran reto de las empresas es **potenciar la innovación en RRHH** como un elemento para ayudar a la transformación de las organizaciones (17,9% de las respuestas obtenidas, según gráfico 2). En este sentido, el valor que RRHH aporta a la organización es su permanente búsqueda y orientación a conocer qué hay distinto en el mercado, global y localmente, que conlleve a obtener mejores resultados a través de las personas y, adicionalmente, su capacidad para identificar y analizar con criterio cómo incorporar estos nuevos elementos a la cultura organizacional. Esto facilita a la organización estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, sistemas y procesos, e ir madurando y transformando paulatinamente su cultura organizacional para poder responder competitivamente a las nuevas tendencias que van surgiendo en el entorno y de este modo ser una organización que perdure en el tiempo gracias a su gente.

*"No puedes tener una visión cortoplacista; hay que tener gente para desarrollar más adelante; hay que atraer gente con potencial. Hay que pensar en cómo prospectar el talento para que responda a la necesidad actual pero que luego agregue mayor valor"*

*Opinión participante en el estudio*

*"El factor más importante es el cambio. Usualmente hay mucha resistencia al cambio. Hay que visualizar cómo facilitarlos en las organizaciones, especialmente cambios culturales por nuevos líderes y en procesos"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Hay que elevar el nivel de desempeño de las personas, capacitarlas muy bien para hacerlas efectivas en un medio cada vez más competitivo"*

*Opinión participante en el estudio*

El tercer reto señalado por los encuestados, es **consolidar el aporte de valor del área de RRHH al negocio** (13,6% de las respuestas obtenidas, según gráfico 2). Aunque este aspecto ha ido mejorando con el tiempo y hoy en día en Colombia los altos directivos de las organizaciones visualizan el área de RRHH de una manera más estratégica, el posicionarse como un área de valor para el negocio continúa siendo un desafío significativo para los directivos de RRHH. La mayoría de los profesionales consultados afirman que lograr un adecuado posicionamiento depende en parte de que los líderes crean realmente que las personas son el único medio para alcanzar los resultados organizacionales, y por ende **trabajar con sus equipos y desarrollarlos** se hace indispensable. Sólo en esta medida, los líderes sentirán una necesidad genuina de dejarse orientar por RRHH y allí es cuando se empieza a consolidar su aporte de valor.

Otra manera de aportar mayor valor está relacionada con involucrarse de manera definitiva en el negocio, independientemente de si los tópicos a tratar tienen relación con temas de personas, aspecto en el que generalmente han fallado las áreas de RRHH. Es preciso que RRHH conozca mucho más la organización a nivel de variables de mercado tanto en el aspecto comercial como en el financiero, indague sobre los clientes y sobre el funcionamiento de la operación, para que de este modo pueda tener una participación más acertada frente a las acciones que propone y los resultados que presenta.

*"El posicionamiento de RRHH implica mostrar resultados en el mismo idioma que hablan los demás miembros del negocio, y esto es implementar indicadores sobre el retorno de la inversión y no sólo sobre gastos"*

*Opinión participante en el estudio*

*"RRHH debe ser cada vez más estratégico porque las cosas transaccionales son cada vez más automáticas. No hay que limitarse a ser experto en RRHH, sino que hay que entender el negocio al que perteneces y el entorno en el que te encuentras y descubrir mecanismos para dar mayor valor agregado al negocio"*

*Opinión participante en el estudio*

El entorno actual, caracterizado principalmente por los cambios en la estructura demográfica y pirámide poblacional, la irrupción y dependencia de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajo, condiciona la forma en la que las organizaciones han de plantear sus estrategias de gestión de personas.

Durante los tres próximos años las Direcciones de RRHH van a tener que focalizar sus esfuerzos en aspectos como la atracción, desarrollo y retención del talento, y la innovación y la consolidación del valor que aportan como aliados estratégicos del negocio.



La gestión del  
talento en la  
agenda de RRHH

# Odisea 2018

# capítulo 2

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● Gestionar el talento es uno de los mayores desafíos estratégicos al que se enfrentan las organizaciones hoy en día. Implica incorporar, desarrollar y retener al mejor talento para hacer realidad el plan de negocio, aumentar su valor y ser perdurables en el tiempo, en mercados globales y cambiantes como los de ahora. Así, las áreas de RRHH buscan identificar e implementar nuevas estrategias que les permita responder a los requerimientos corporativos y las demandas del mercado, y ser muy competitivos en cuanto al talento humano con el que cuentan.

La gestión del talento va más allá de administrar personas y de dedicarse a la ejecución de actividades aisladas y procesos operacionales.

Muchas organizaciones se están orientado hacia cómo administrar con las personas y, en este sentido, los directivos de RRHH requieren **desarrollar una nueva visión** en la forma de argumentar la gestión de sus profesionales, a través del desarrollo de políticas, procesos y condiciones que preparen a las personas para asumir los cambios organizacionales y a su vez permitan potenciar y retener ese talento clave para la continuidad del negocio. Por esta razón, es necesario un acercamiento a los principales retos que supone gestionar el talento en la actualidad y cómo RRHH se está preparando para ello.

Entre las razones de esta tendencia, sobresale que todavía muchas compañías no dan prioridad a los temas de RRHH frente a otros temas de negocio, y desconocen la importancia que tiene **gestionar el talento para conseguir un mayor éxito financiero**. Adicionalmente, ante situaciones de crisis económica como la que se vive actualmente en Colombia, muchas organizaciones han empezado a generar planes de reducción de costos que impactan principalmente en el presupuesto para RRHH. Mantienen partidas que soporten los gastos fijos del personal (compensación) y son muy conservadores en los demás procesos de RRHH que involucren inversiones.

*"Respecto a la gestión del talento, es un obstáculo creer que lo que nos hizo exitosos en el pasado, nos hará exitosos ahora y en el futuro"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Antes se invertía en movilidad y desarrollo en proyectos internos, actualmente al no crecer la operación esto se hace difícil"*

*Opinión participante en el estudio*

### Significación de partidas presupuestarias en la gestión del talento

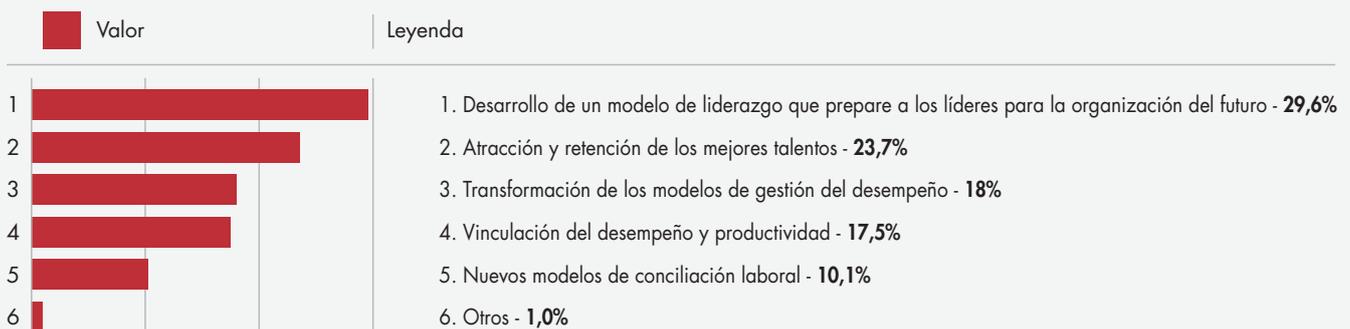
Oxford Economics, en su estudio sobre fuerza laboral, señala que hay una **correlación entre las empresas que invierten en el desarrollo de su talento y las que consiguen mejores resultados económicos**. Sin embargo, en Colombia la mayoría de las empresas aún tienen camino por recorrer en este sentido. El 79,4% de los profesionales de RRHH consultados en el estudio admite que durante los tres últimos años su presupuesto para la gestión del talento se ha visto restringido, y más aún, el 69,4% adelanta que esta situación no va a cambiar en los siguientes tres años.

Esta política constituye una barrera significativa para la implementación de planes orientados a desarrollar y retener el talento clave, pero a su vez se convierte en uno de los principales desafíos para RRHH, pues al disponer de presupuestos limitados, les implicará **ser más creativos en la generación de acciones estratégicas** que les permita cada vez "hacer más con menos".

### Principales retos en la gestión del talento en los próximos tres años

Los directivos de RRHH en Colombia consideran que el reto más destacado, es el **desarrollo de un modelo de liderazgo** que prepare a los líderes para la organización del futuro (29,6% de las respuestas obtenidas, según gráfico 1).

**Gráfico 1: A nivel global, y pensando en tu organización ¿cuáles consideras que son los tres principales retos de cara al futuro en cuanto a Gestión del Talento?**



Otros: Gestión de conocimiento, Esquemas de beneficios competitivos tangibles e intangibles, Programas de desarrollo, Mantener el talento en tiempos de incertidumbre.



*Diferentes investigaciones demuestran que el estilo de liderazgo es uno de los componentes diferenciales de una organización y es decisivo en la consecución de resultados, en la medida en que los líderes logren adaptarse a las exigencias del entorno organizacional y en línea con ello gestionen efectivamente las necesidades de sus equipos. Según Santiago de Miguel, CEO de People Excellence, "los modelos de liderazgo existentes hasta ahora, no pueden seguir el nuevo ritmo del mercado actual".*

*En Colombia, son varias las organizaciones que están desarrollando con sus líderes programas de liderazgo que contribuyen al fortalecimiento de sus habilidades gerenciales y sus competencias en gestión de personas. Sin embargo, estos programas responden a necesidades puntuales y no están preparando a los líderes para los cambios y las nuevas exigencias del entorno actual y el futuro próximo.*

*"La influencia de otros lugares está cambiando los estilos de liderazgo actuales (ej: Think School - Amsterdam) hacia nuevos esquemas y hay que estar abiertos a ello"*

*Opinión participante en el estudio*

En un medio incierto, donde están confluyendo generaciones diversas y nuevas tecnologías, las áreas de RRHH han de revisar con sentido crítico si su **modelo de liderazgo** responde y contribuirá con éxito a estos nuevos escenarios. Se hace indispensable empezar a considerar el desarrollo de otro tipo de habilidades en los líderes como **flexibilidad al cambio, gestión de la diversidad y la inclusión, innovación, promoción de entornos más colaborativos**, etc., que les permita potenciar de manera rápida el talento, el compromiso de los profesionales y su productividad ante las nuevas demandas y condiciones del entorno, y en este sentido, empoderarse en mayor medida de su rol en la gestión de personas.

*"Buscar una marca de liderazgo que identifique la organización, la cultura y propicie la productividad y eficiencia de los equipos"*

*Gerente de RRHH, participante en el estudio*

El segundo reto para las organizaciones colombianas es **la atracción y retención de los mejores talentos**, según el 23,7% de las respuestas obtenidas en el estudio (gráfico 1). Esto se relaciona con ubicar y fidelizar talentos que cuenten con las actitudes, capacidades y el potencial de desarrollo necesarios para alcanzar y superar los resultados organizacionales. Las empresas en Colombia ven esto como una gestión compleja debido a los cambios en las características demográficas del mercado laboral. A pesar de tener una tasa de desempleo actual alrededor del 9.1 en Colombia, cada día es más difícil ubicar personas con los perfiles deseados, no sólo en términos de **conocimientos especializados** (tecnología, idiomas...), si no de **competencias actitudinales y valores**. Adicionalmente, como consecuencia de los **cambios generacionales**, las personas jóvenes ya no desean permanecer más de 2 años en la organización y se estima que el 86% de los trabajadores busca una nueva posición mientras se encuentra trabajando. Esto causa una gran preocupación en las áreas de RRHH sobre nuevas maneras para atraer y retener el talento.

Para hacer frente a este reto, RRHH necesitará evaluar sus mecanismos de atracción y retención actuales y optar por **nuevas estrategias que alineadas a la tecnología** (redes sociales) y **a la relación con comunidades especializadas** (asociaciones, universidades), resulten más efectivas en la búsqueda de talentos y en la detección y formación de habilidades clave para desempeñarse en entornos cambiantes. Así mismo, las empresas requerirán **posicionarse como excelentes empleadores** en el mercado colombiano; generar ofertas y planes a la medida de sus diferentes públicos, a nivel de compensación, beneficios, desarrollo y planes de carrera, que resulten atractivos, creíbles y competitivos, y respondan a las motivaciones extrínsecas e intrínsecas de las personas, y así obtener mayores niveles de compromiso.

*"Hay que entender qué nos hace atractivos para las personas que queremos atraer"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Las nuevas generaciones quieren crecer de manera más rápida. En Colombia los planes de desarrollo son demorados y por eso se van del país. Hacen falta más oportunidades por parte de las empresas y mejores programas de retención de talento"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Se requiere implementar planes de desempeño a través de una plataforma que facilite el seguimiento y que el empleado pueda interactuar más activamente junto con su líder"*

*Opinión participante en el estudio*

un proceso integrado y continuo a nivel de la planificación, implementación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de indicadores específicos en competencias y objetivos planteados.

Según consultores de People Excellence expertos en esta temática, en un mercado como el actual es imprescindible alinear la definición, evaluación y seguimiento que se hace a los objetivos y estrategias del negocio (esquema tradicional), con la motivación de los colaboradores, los valores y la cultura organizacional. Es importante involucrar en mayor medida a los líderes y a sus equipos en la autogestión de su desempeño, y generar indicadores orientados no sólo a determinar los cumplimientos en actividades del negocio o la evolución en competencias funcionales, sino también vinculados a **gestionar sus niveles de compromiso y contribución** a partir de sus motivaciones e intereses personales y profesionales, a través de herramientas tecnológicas de fácil consulta, que proporcionen a la organización mayor trazabilidad con alcance tanto local como regional.

Un tercer reto señalado por los profesionales encuestados está relacionado con la **transformación de los modelos de gestión del desempeño** (18% de las respuestas obtenidas, según gráfico 1). El desempeño de las personas en las organizaciones constituye una de las piedras angulares para alcanzar con éxito y efectividad la estrategia de negocio, razón por la cual hay un constante interés por parte de RRHH por **mejorar sus sistemas de gestión**. En Colombia estos modelos tienden a ser muy similares, basados en sistemas que involucran

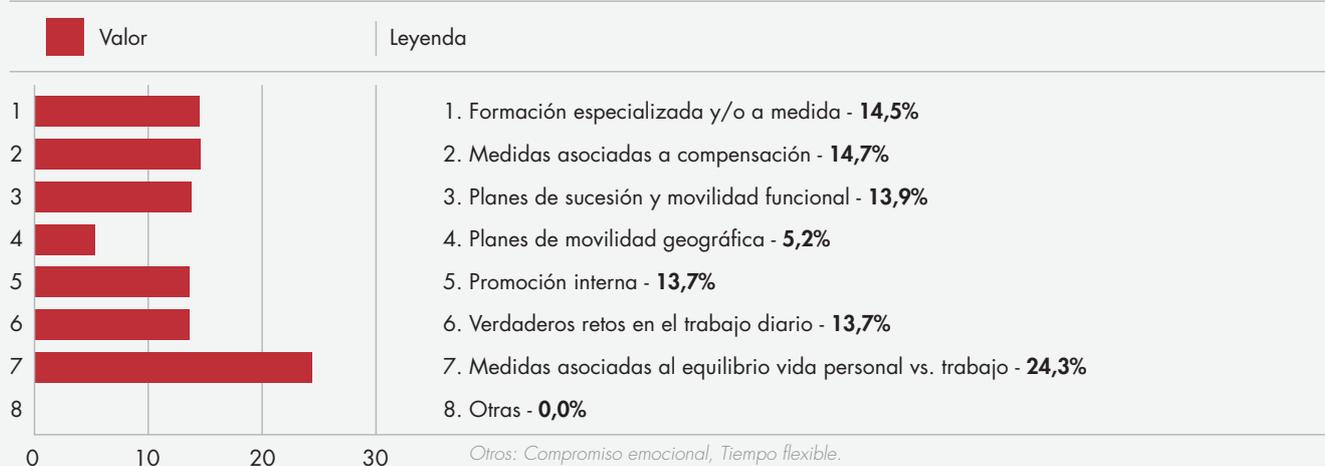


### Políticas para conectar, desarrollar y vincular el talento en los próximos años

Para gestionar el talento y lograr desempeños y resultados sobresalientes a nivel de las personas y de la operación, es indispensable la definición, desarrollo e incorporación de **políticas claras, efectivas y competitivas** en los diferentes procesos asociados a la gestión del talento, que guíen las acciones a seguir con las personas y respondan a los constantes retos que demanda el entorno local y global.

guarderías, servicios médicos, financieros, de transporte, de adquisición de comestibles, salas de descanso, salones de belleza, gimnasios, entre otros, que permitan a los colaboradores solventar sus necesidades y preocupaciones personales y de este modo lograr mayor foco y productividad durante su jornada laboral. Ahora bien, es importante tener presente que estas iniciativas adquieren valor sólo si los líderes y las personas también están preparados para administrarlas con responsabilidad y consideración.

**Gráfico 2: ¿Podrías identificar las políticas de RRHH que a tu criterio, son las más efectivas para atraer, gestionar y retener al mejor talento en tu organización?**



En este sentido, los directivos de RRHH han identificado las medidas asociadas a **equilibrio vida personal vs trabajo** como una de las iniciativas más contundentes en la gestión de personas en Colombia para 2018 (24,3% de las respuestas obtenidas, según gráfico 2).

La conciliación de la vida familiar y laboral es uno de los aspectos que más valoran hoy en día las personas, especialmente las nuevas generaciones, para decidir incorporarse o continuar en una compañía. Para atraer y retener a individuos altamente talentosos, las compañías deben consolidar como parte de su cultura organizacional, la filosofía de este equilibrio vida - trabajo y desarrollar medidas congruentes con ello. En Colombia, la implantación de estas medidas resulta compleja; los trabajadores sienten que sus cargas laborales aumentan cada vez más y su promedio de trabajo diario sobrepasa las 10 horas. Según diferentes estudios, sólo el 5% de las empresas encuestadas señala tener implantadas, utilizadas y evaluadas medidas de conciliación, asociadas principalmente con flexibilidad en los horarios de trabajo. Este porcentaje evidencia un claro foco de trabajo para RRHH, al empezar a instaurar prácticas de conciliación orientadas a otros esquemas de flexibilidad tales como el teletrabajo, o iniciativas a nivel de permisos y recursos como

*"Marcar la diferencia significa promover la calidad de vida incorporando esquemas de beneficios competitivos frente al mercado. Las personas buscan empresas que marquen la diferencia: beneficios y compensación no salarial (flexibilidad horaria)"*

*Opinión participante en el estudio*



Políticas de gran impacto son también las medidas asociadas a compensación (14,7% de las respuestas obtenidas, según gráfico 2). Si una organización desea atraer y retener al mejor talento, es imprescindible que cuente con una **estrategia de compensación competitiva** y genere planes de compensación y beneficios acordes a las necesidades de los segmentos poblacionales con los que cuenta. La crisis económica que vive Colombia en la actualidad ha provocado que muchas organizaciones hayan decidido ser conservadoras en cuanto a incrementos salariales se refiere y estar alineadas con el índice de inflación del país (3,2%). Por otra parte, se han mostrado más próximas a la identificación de esquemas de pago y beneficios que reten más al colaborador y suplan los aspectos salariales (salario emocional).

Es preciso generar una política de compensación que reconozca los altos desempeños y sea acorde con el nivel de contribución de las personas a la organización, involucre sistemas de pago variable y portafolios de beneficios e incentivos flexibles, que permitan a los colaboradores suplir sus necesidades y contar con diferentes alternativas para administrar mejor sus finanzas.

*"RRHH debe ayudar a la organización a ser más rentable para poder ofrecer mejores salarios y dinamizar los paquetes de beneficios para las personas"*

*Opinión participante en el estudio*

Una compensación inadecuada o poco competitiva puede afectar la productividad, aumentar la rotación y generar pérdida de talentos claves. RRHH debe procurar el máximo nivel de satisfacción de necesidades de las personas, bajo una relación atractiva de coste - beneficio para la organización.

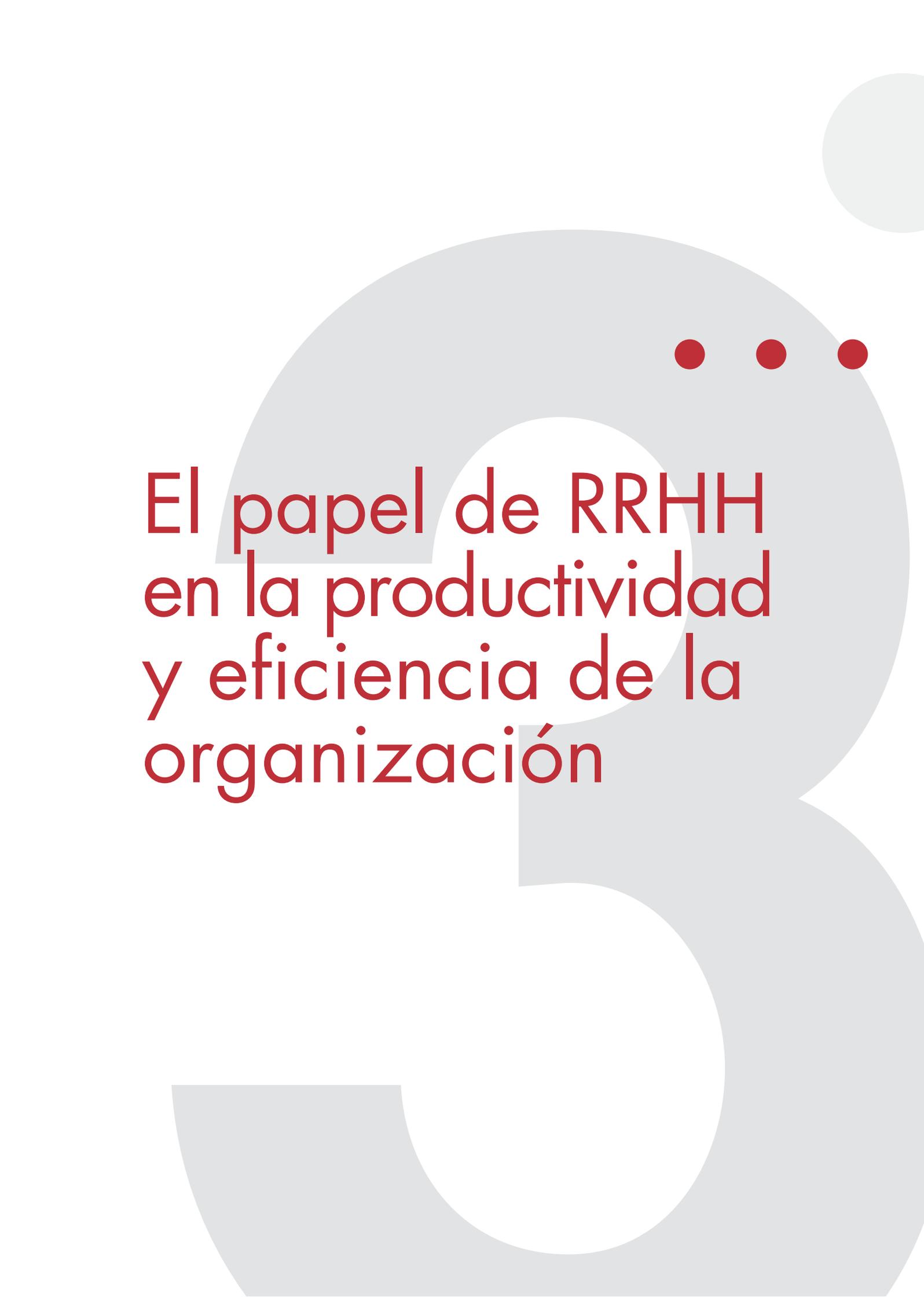
Una tercera política clave en la atracción y retención del talento se relaciona con la **formación especializada** o a la medida, según el 14,5% de las respuestas obtenidas (gráfico 2). Desarrollar formación a la medida comprende transformar de forma continua valioso conocimiento tácito en conocimiento explícito y habilitar nuevas capacidades, en respuesta a las necesidades específicas del negocio y de la cultura organizacional. Diversas organizaciones en Colombia han venido desarrollando formación personalizada, ya sea con recursos internos propios apoyados en el concepto de universidad corporativa, o a través de entidades externas de educación media y superior. La mayor parte de los programas de formación a la medida se orientan hacia el área técnica (379 proyectos este año a través del SENA). Con relación a la **formación en alta gerencia** u otro tipo de habilidades, las organizaciones se apoyan en **instituciones universitarias** (ej: FORUM) que cuentan con ofertas educativas especializadas y ajustables, aunque implican una mayor inversión. A pesar de estas alternativas, aún falta camino por recorrer en éste ámbito. El hecho de contar con presupuestos reducidos para la formación limita la posibilidad de implementar estos programas con mayor frecuencia y cobertura dentro de la organización y pone en riesgo uno de los factores clave en la retención del talento.

Contar con programas de formación especializada o a la medida ayuda a las organizaciones a resolver más rápidamente sus necesidades, y a fortalecer en sus colaboradores las competencias técnicas y actitudinales clave. Así mismo, este tipo de formación ayuda a las personas a focalizar mejor sus esfuerzos y adquirir conocimientos que con certeza van a elevar sus niveles de contribución y por ende van a redundar en mayores niveles de identificación con el cargo y la organización.

*"La formación y desarrollo de habilidades a la medida genera mayor productividad, sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Esto se traduce en mejores resultados"*

*Opinión participante en el estudio*

Pese a que la coyuntura económica actual constituye una barrera significativa para RRHH en la gestión del talento, las organizaciones consideran que el desarrollo de nuevos modelos de liderazgo, la atracción y retención de los mejores talentos y la transformación en los esquemas actuales de gestión del desempeño, son los principales retos que deben gestionarse en los próximos años ya que contribuirán a mejores desempeños organizacionales. Así mismo, medidas asociadas a equilibrar la vida personal y el trabajo, a la compensación y la formación especializada y/o a la medida, constituyen las principales políticas que las organizaciones deberían poner en marcha para conectar, desarrollar y transformar el talento en un entorno cambiante como el actual.

The background features a large, light grey number '3' that is partially cut off on the right side. Three small red dots are positioned horizontally above the top curve of the number. The text is centered over the number.

# El papel de RRHH en la productividad y eficiencia de la organización

Odisea 2018

# capítulo 3

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● En los últimos años, en Colombia, los términos "productividad" y "eficiencia" han estado arraigados en el entorno empresarial, donde las organizaciones han comenzado a realizar esfuerzos para generar entornos de trabajo más productivos, eficientes y orientados a la consecución de objetivos concretos que permiten un mayor crecimiento y estabilidad en el mercado.

Recordemos que la **productividad** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema, teniendo en cuenta la calidad y generando mejoras continuas.

Definimos la **eficiencia** como la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por ello, las Direcciones de RRHH han de jugar un papel fundamental a la hora de identificar y poner en marcha iniciativas para potenciar la productividad de los profesionales. Deben facilitar las herramientas, conocimientos y elementos necesarios para ello. También participar y estar alineadas con las acciones que decida implementar la organización; impulsar nuevas iniciativas, generar motivación y compromiso a los trabajadores y facilitarles la adaptación a los cambios.

**Principales iniciativas puestas en marcha en los tres últimos años**

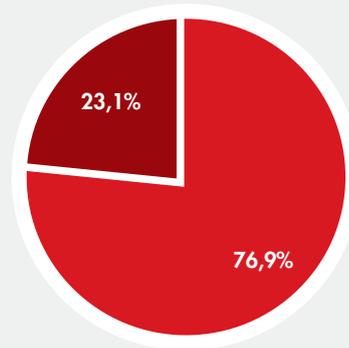
Como podemos apreciar en el gráfico 1, el 76,9% de las empresas participantes ha puesto en marcha alguna medida concreta para mejorar la productividad y la eficiencia en sus organizaciones, lo que nos lleva a pensar que la mayoría de las empresas han actuado en pro de generar mejores resultados, independientemente de la situación en la que se encuentren. Muchas organizaciones han implementado diferentes medidas en búsqueda de alcanzar un mayor crecimiento, y/o siendo más eficientes en el manejo de sus recursos.

Colombia ha registrado un crecimiento económico tanto en 2013 como en 2014, y es uno de los países que más ha crecido en Latino América e incluso a nivel internacional (en 2013 un 4,7% y en 2014 un 4,8%<sup>1</sup>). En 2015 se estima que ese crecimiento no superará el 3,6%<sup>2</sup>. Este año se han implementado diferentes medidas para generar crecimiento y poder cumplir con los objetivos planteados, sin embargo, como ocurre en las empresas, ha sido mucho más complejo. "Cada vez toca hacer más con menos".

<sup>1</sup> Fuente: Andi  
<sup>2</sup> Fuente: Portafolio, Julio 29 2015

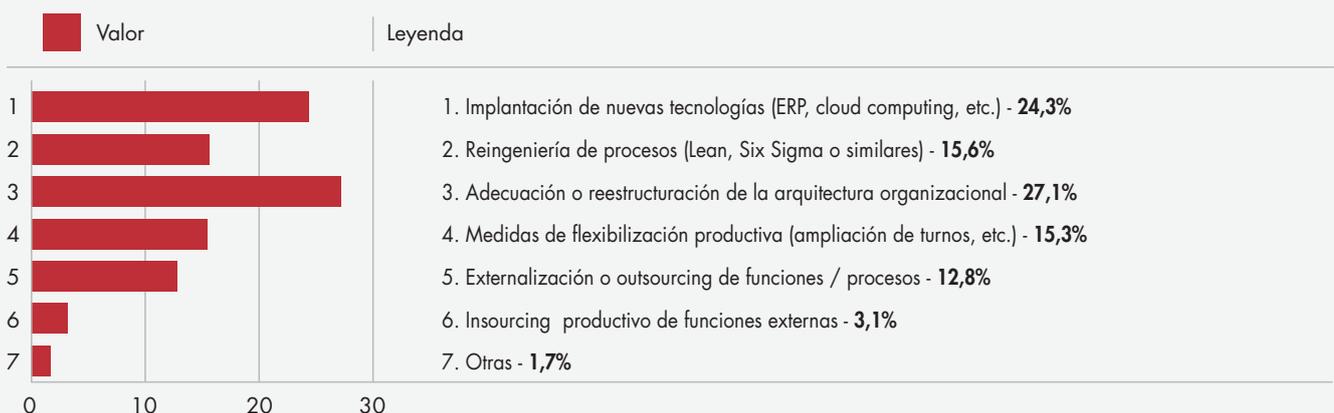
**Gráfico 1:**  
 ¿En los últimos 3 años, tu organización ha puesto en marcha alguna medida concreta para mejorar la productividad y la eficiencia?

■ Sí - 76,9%      ■ No - 23,1%



Si observamos el gráfico 2, la principal medida puesta en marcha por las organizaciones en los últimos años ha sido la **adecuación o reestructuración de la arquitectura organizacional** (con un 27,1 % del total de las respuestas obtenidas). Esto obedece a la desvinculación de profesionales, la integración de departamentos y funciones como los principales ejemplos de iniciativas en este ámbito, y los cambios generados por el mercado como lo son nuevos inversionistas para algunos sectores en Colombia (servicios y consumo), o retiros / disminución de algunas empresas como en el sector de hidrocarburos. Esto ha generado una reorganización en la estructura como actualización de organigramas, descriptivos de cargos, funciones y procesos.

**Gráfico 2: Medidas para Mejorar la Productividad y la Eficiencia**



*"Debemos conocer detalladamente el negocio y ser cercanos a las personas, para ser más eficientes, desde el rol de RRHH"*

*Opinión participante en el estudio*

Una segunda medida puesta en marcha por las organizaciones en estos tres últimos años ha sido la **implementación de nuevas tecnologías** como ERPs, *cloud computing*, etc. (con un 24,3% del total de las respuestas obtenidas). Estas actuaciones permiten la reducción de costes, simplificación de procesos y ahorro de tiempo, e impactan de forma positiva en la eficiencia de la organización. Por ejemplo, en materia de RRHH, la puesta en marcha de ERPs avanzados permite centralizar y automatizar procesos como la gestión de nóminas, la gestión del desempeño o la gestión de programas de desarrollo y formación, y así liberar horas de trabajo y optimizar la gestión.

Otra línea de acción son los **centros de excelencia** y **centros de servicios compartidos**, que ayudan a optimizar áreas, generan un ahorro en costes y un aumento en la eficiencia. Las empresas ganan en competitividad, comparten experiencias entre las áreas y unidades y tienen acceso a una mejor tecnología aprovechando los sistemas de información.

Se han realizado estudios en Latinoamérica que reflejan que los ahorros planeados en proyectos de centros de servicios compartidos fluctúan entre un 21% y 30% en relación a los costos de operación <sup>(3)</sup>.

Una tercera medida destacada por los participantes (con un 15,6% del total de respuestas) ha sido la **reingeniería de procesos** mediante herramientas LEAN, Six Sigma, etc. que permiten la optimización y redefinición de procesos. Muchas organizaciones se vieron obligadas a generar cambios que les permitieran enfrentarse a los nuevos desafíos en mercados altamente competitivos. Algunas de las ventajas de implementar reingeniería de procesos son incrementar la productividad y dirigir la organización hacia la competitividad. Contribuye además a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos; permite eliminar procesos repetitivos; cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente; rediseño de los puestos y cargas de trabajo, entre otras.

<sup>(3)</sup> Fuente: Inalde Business School

De acuerdo a lo que señalan los expertos consultados, los departamentos de RRHH y las organizaciones han de acompañar iniciativas de estas características con análisis e indicadores claros y reales que sean capaces de determinar el grado de productividad de una plantilla. Como señala Gianluca Balocco, Socio de People Excellence, "es necesario conocer y evaluar inicialmente la situación de partida de los indicadores clave de productividad, para a partir de ahí, poder aportar simplicidad y sentido común a todos los procesos de gestión de personas existentes en la compañía".



*"El tener diagnósticos e indicadores claros nos permite hacer seguimiento de nuestra gestión y mostrar resultados"*

*Opinión participante en el estudio*

### **Principales retos de gestión para las áreas de RRHH durante los tres próximos años**

Después de haber identificado las principales acciones en los últimos años, es necesario conocer cuáles son los principales retos que las Direcciones de RRHH han de afrontar en materia de productividad y eficiencia en los próximos tres años.

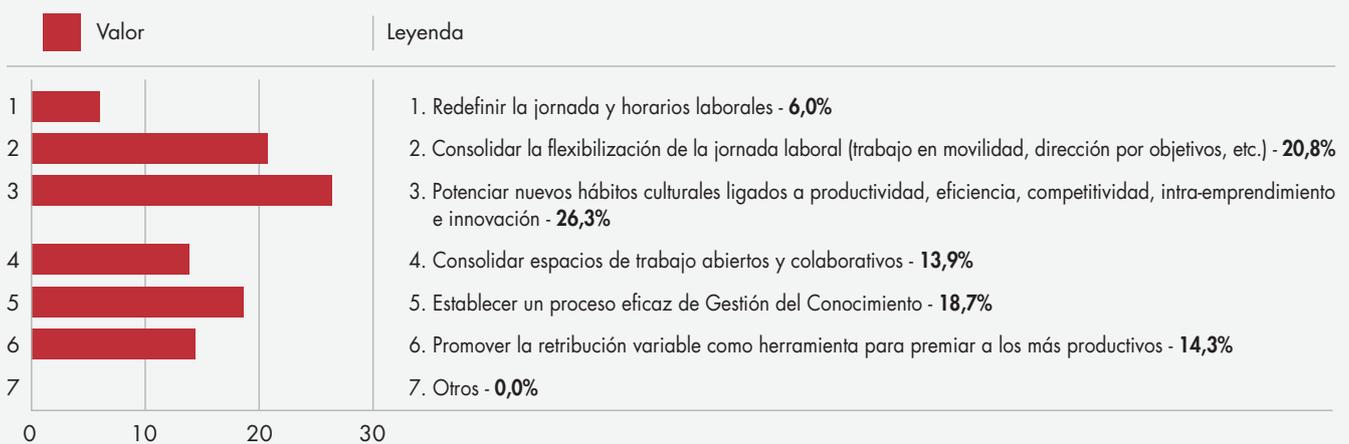
Como se observa en el gráfico 3, los profesionales encuestados consideran que **potenciar nuevos hábitos culturales ligados a la productividad, eficacia y competitividad** es el principal reto a lograr (con un 26,3% del total de las respuestas). Estos hábitos culturales deben estar orientados a los valores y comportamientos definidos por la organización y estar alineados a las acciones implementadas para mejorar la productividad y eficiencia.

Otra medida orientada a facilitar los hábitos culturales pasa por minimizar reuniones y viajes, flexibilizar la toma de decisiones haciendo que sea más rápida y/o promoviendo el trabajo colaborativo en grupos transversales para permitir compartir experiencias. De esta manera se puede aprovechar mejor el tiempo y los recursos, y esto alineado a la incorporación de nuevas tecnologías que faciliten el trabajo.

*"Esta es una empresa multinacional que requiere flexibilidad y disposición de apoyar a los demás porque estamos en constante contacto con otros países y en horarios diferentes. La tecnología hace que los procesos fluyan mucho mejor y la cercanía se sienta"*

*Opinión participante en el estudio*

**Gráfico 3: En relación a productividad y eficiencia, ¿cuáles consideras que son los tres principales retos de gestión para las áreas de RRHH durante los 3 próximos años?**



Otra medida orientada a facilitar hábitos culturales más productivos y eficaces está relacionada con tener **entornos de trabajo más flexibles y tomas de decisiones menos jerárquicas**. En este sentido, es necesario "tomar decisiones de manera ágil, evitando tantas aprobaciones y dependencias jerárquicas, que generan retrasos y muchas veces pérdida de oportunidades".

Otro de los hábitos culturales que se están implementando en las organizaciones es **vincular los objetivos de desempeño a la productividad y al cumplimiento**, y establecer desde el inicio unos indicadores claros de contribución. También el generar espacios donde se promuevan la innovación y el emprendimiento que aportan mejoras de procesos y efectividad de la empresa.

Un claro ejemplo de estos hábitos están orientados a las nuevas generaciones que exigen mayor flexibilidad en la jornada laboral, y quieren trabajar desde cualquier lugar y hora, pero cumpliendo con los objetivos, calidad y tiempos. Prefieren ser medidos por objetivos pero que sean claros y pactados desde el inicio. No les interesa la cantidad de horas que trabajen frente a un escritorio, sino los resultados que logren (productividad y eficiencia) sin descuidar su calidad de vida y espacios donde puedan opinar e innovar.

Un segundo reto destacado por los entrevistados, muy vinculado al anterior, es consolidar la **flexibilización de la jornada laboral**, a través de iniciativas como el trabajo en movilidad o la dirección por objetivos (con un 20,8% del total de las respuestas). Varios de los directores de RRHH señalaban que "cada vez más las personas están solicitando más beneficios vinculados a la calidad de vida (flexibilidad) y a la practicidad".

*"El promover ideas nuevas e innovadoras a través de concursos con los mismos colaboradores, quienes conocen el proceso, ha generado simplificación y procesos mucho más efectivos y productivos... Definitivamente hay que involucrarlos y generar espacios que los motive a generar nuevas ideas"*

*Opinión participante en el estudio*

Por último, como tercer reto a destacar, los encuestados señalan el establecer un **proceso eficaz de gestión de conocimiento** (con un 18,7% de las respuestas totales) orientado a tener procesos sólidos y que culturalmente sean aplicables en el día a día, donde la información esté disponible y actualizada. De igual manera, que las organizaciones verifiquen que el conocimiento es trasladado y se incentive el trabajo en grupos. Una de las principales dificultades que se tienen actualmente es la gestión efectiva del conocimiento, que ha generado muchos reprocesos y demoras en la toma de decisiones, y afecta al cliente.

Gestionar el conocimiento es la transferencia del conocimiento en sí, pero realmente lo que genera valor agregado en el proceso es cómo la gestión del conocimiento genera nuevo conocimiento a la organización, e impulsa la innovación y nuevas maneras de hacer las cosas que permitan ser más eficientes. Esta gestión efectiva se traduce también en reducción de costos, generación de valor, mejora en la calidad y el servicio, satisfacción y mejor administración de los clientes (conocer qué necesitan), disponibilidad de la información y eficacia organizativa, evitando que el conocimiento se escape de la organización. Un estudio reciente en Colombia sobre la gestión de conocimiento en empresas PYMES revela que una de las principales dificultades que se encuentran es la apropiación y utilización de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del conocimiento (4).

*"Cada vez más, aseguramos que los procesos estén documentados, pero realmente que sea un hábito y culturalmente sea aplicado, es todo un reto"*

*Opinión participante en el estudio*

Durante los últimos años las organizaciones han llevado a cabo varias medidas para mejorar y tener un mayor crecimiento en la productividad y eficiencia, orientadas a la adecuación o reestructuración de la arquitectura organizacional, implementación de nuevas tecnologías y mejoras en los procesos.

Los principales retos de RRHH para incrementar la productividad y eficiencia en las organizaciones están relacionados con potenciar nuevos hábitos culturales ligados a la productividad, a consolidar la flexibilidad en la jornada laboral, orientados a la movilidad y dirección por objetivos, y con poder establecer procesos sólidos y eficaces en gestión del conocimiento.

(4) Fuente: Universidad Católica del Norte



# El rol de la Dirección de RRHH en la estrategia corporativa

Odisea 2018

# capítulo 4

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● El rol de RRHH ha evolucionado en los últimos años, hoy con una mirada mucho más avanzada y estratégica. Partimos desde una función básicamente administrativa y con un posicionamiento puramente transaccional, orientado a funciones operativas como la administración del personal, la nómina o las relaciones laborales. Las Direcciones de RRHH han sabido reorientarse hacia un rol de partner estratégico del negocio, enfocado a identificar y desarrollar el talento, potenciar los valores y cultura organizacional y/o favorecer la gestión del cambio corporativo.

El rol de RRHH ha ganado posicionamiento e importancia dentro del Comité de Dirección, al aportar valor a la estrategia y dejar de lado la única percepción de "dar soporte" al negocio.

Ha logrado este posicionamiento gracias a la capacidad de reinventarse y ser capaz de involucrarse y conocer mucho más del negocio impulsando estrategias totalmente alineadas a la organización. Sin embargo, todavía queda un camino por recorrer. Hace falta fortalecer el rol de RRHH, no sólo siendo parte del Comité de Dirección sino ganando importancia y valor para que la Alta Dirección comprenda y reconozca su aportación en el negocio.

Se habla de la GERH (Gestión Estratégica de Recursos Humanos) como un conjunto de actividades y procesos que ponen en funcionamiento, desarrollan, movilizan y facilitan a las personas que una organización necesita para alcanzar los objetivos del negocio. Este nuevo rol nace para ser estratégico y creador de valor agregado; es un centro de resultados y no solamente de costos y gestiona el talento con el objetivo de generar mayor productividad y efectividad a la empresa.

Según Dave Ullrich, experto de la Universidad de Michigan, hay varias competencias clave fundamentales para que las Direcciones de RRHH "sean capaces de contribuir de forma efectiva a las necesidades estratégicas de la organización", y son: ser promotoras del cambio, innovadoras en prácticas y procesos, expertas conocedoras del negocio y potenciadoras de capacidades.

*"Uno de los principales retos que tiene el rol de RRHH es ganar mayor posicionamiento estratégico en el Comité de Dirección, generando credibilidad con indicadores reales, conociendo de manera integral el negocio, hablando el mismo lenguaje, siendo cercanos a las personas y brindando una experiencia en el servicio (siendo facilitadores y no obstáculos en los demás)"*

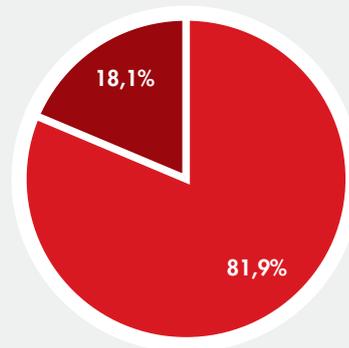
*Opinión participante en el estudio*

### La evolución de las Direcciones de RRHH

En el gráfico 1 podemos apreciar cómo el rol de RRHH ha evolucionado en las organizaciones colombianas. El 81,9% de los participantes afirma que la dirección de RRHH está presente en el Comité de Dirección de la organización, posición que le permite conocer y estar más cerca del negocio y de la estrategia. De igual manera, hace posible que el rol de RRHH esté alineado a lo que la organización desea, y genera valor al negocio. Sin embargo, un 18,1% de los participantes afirma todavía que RRHH no está representada en el Comité de Dirección y sigue considerando este rol mucho más administrativo que estratégico.

**Gráfico 1:**  
¿La Dirección de RRHH de tu organización está representada directamente en el Comité de Dirección de tu compañía?

■ Sí - 81,9%    ■ No - 18,1%

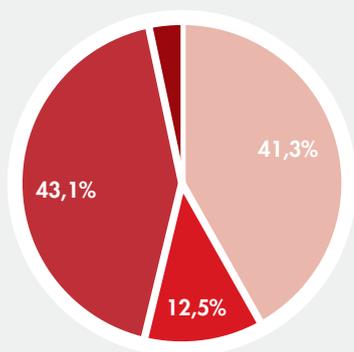


Si observamos el gráfico 2, podemos apreciar que el 43,1% de las Direcciones de RRHH que han participado en el estudio, afirma que su área desempeña principalmente un rol de **facilitador** dentro de la organización. Mientras que el 41,3% señala que el rol de la Dirección de RRHH es **proactivo**, es decir que participa activamente en la toma de decisión de la organización y asume un papel más activo y estratégico. De acuerdo con estos resultados, observamos que muchas organizaciones han avanzado al asumir un rol más poderoso y activo, y algunas otras están en proceso para ganar mayor posicionamiento.

Una de las principales variables estratégicas que ha aportado el rol de RRHH tanto para el logro de los objetivos del negocio como para impulsar los nuevos retos ha sido "la gestión del talento, la adaptación a los diversos cambios y las diferentes estrategias para retener y comprometer el talento". De igual manera, algunos expertos consultados refieren que las principales líneas de trabajo estratégicas en las que las Direcciones de RRHH han colaborado en el negocio están relacionadas con transformación cultural, gestión del cambio y reestructuración de áreas, retención y desarrollo del talento.

**Gráfico 2:**  
En este sentido, ¿qué rol tiene actualmente la Dirección de RRHH dentro de tu organización?

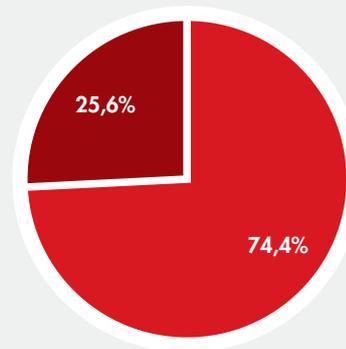
- 1. Proactivo (decisor) - 41,3%
- 2. Reactivo (transaccional) - 12,5%
- 3. Facilitador - 43,1%
- 4. Otro - 3,1%



Podemos apreciar en el gráfico 3, que el 74,4% de los participantes afirma que la Alta Dirección es consciente, comprende y reconoce el valor que agrega la función de RRHH en la organización, y la visualización que tienen a 3 años es positiva, considerando el 89,4% (como se observa en el gráfico 4) que la Dirección de RRHH tendrá mayor peso en las decisiones estratégicas. Lo cual hace que sea todo un reto para las Direcciones de RRHH, el continuar ganando posicionamiento y credibilidad ante la Alta Dirección. Como manifestaron algunos expertos, es necesario seguir evolucionado e impulsando el rol de RRHH en la organización a través de modelos de liderazgo que faciliten la gestión, el desarrollo de capacidades estratégicas y presentando indicadores.

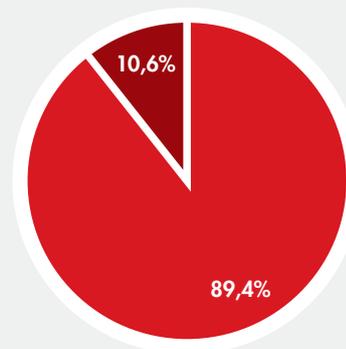
**Gráfico 3:**  
¿Existe la sensibilización y apoyo suficientes a la función de RRHH por parte de la Alta Dirección?

- Sí - 74,4%
- No - 25,6%



**Gráfico 4:**  
¿Consideras que en los 3 próximos años tendrá mayor peso la Dirección de RRHH en las decisiones estratégicas de las organizaciones?

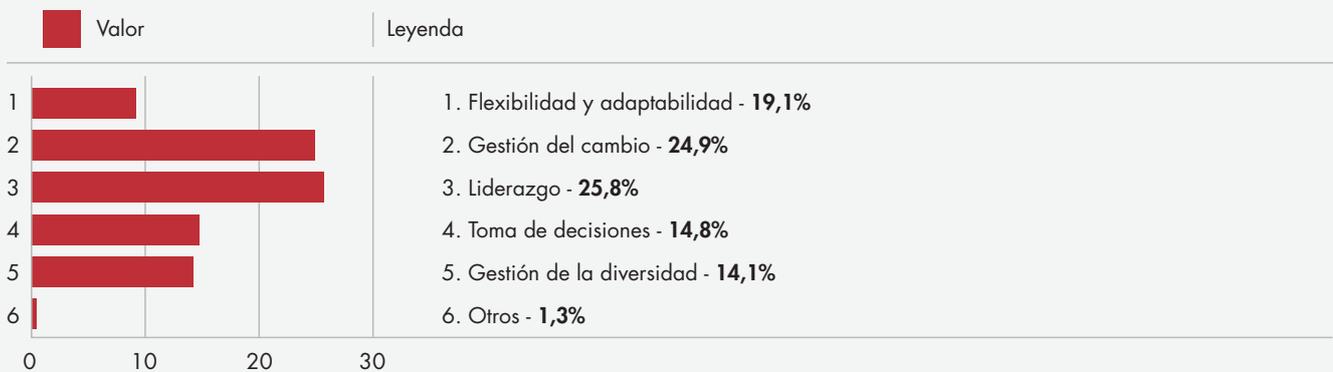
- Sí - 89,4%
- No - 10,6%



**Competencias y conocimiento clave de las Direcciones de RRHH**

Es necesario reflexionar sobre las competencias y conocimientos claves de la Dirección de RRHH para hacer frente a los retos en los próximos 3 años. La principal competencia, según los participantes en el estudio, es el liderazgo, con un 25,8% (gráfico 5), implica mayor empoderamiento y toma de decisión no sólo en los procesos de RRHH, sino también involucrarse en las otras unidades y en la estrategia corporativa, como hemos visto en el punto anterior.

**Gráfico 5: ¿En los próximos 3 años, cuáles crees que van a ser las competencias clave de la Dirección de RRHH para hacer frente a los retos previstos?**



La segunda competencia es la **gestión del cambio**, con un 24,9% de las respuestas obtenidas. Los expertos señalan que RRHH debe ser más abierta, aceptar rápidamente y gestionar el cambio siendo un facilitador, y permitir impulsar comportamientos alineados a la cultura y valores. También "ser coherente entre lo que dice y lo que hace, como ejemplo de su rol". Las organizaciones están en búsqueda de eficiencia y competitividad; generan constantes cambios y se enfrentan a transformaciones de diferentes tipos en respuesta al mercado y a los clientes que también van evolucionando. Generan cambios en la estrategia, la estructura, cultura, procesos, productos, competencias... Por eso es tan importante que RRHH tenga desarrollada la competencia de gestión del cambio para facilitar que las personas se involucren desde el principio en los cambios, sientan que forman parte de ellos y que trabajan en colaboración para lograr los resultados del negocio.

La tercera competencia es la **flexibilidad y adaptabilidad** con un 19,1%. Que sepan entender a los demás, adaptarse a entornos más flexibles, aceptar los diferentes cambios y apoyar las decisiones que tome la Alta Dirección.

En cuanto a los conocimientos clave a desarrollar por RRHH, como se observa en el gráfico 6, los encuestados han identificado el **entendimiento del negocio** con un 26,8 % de las respuestas. Para muchos de los consultados, entre los principales retos de RRHH está el interés por conocer en profundidad el negocio, sus procesos, metas y barreras. Al igual que estar actualizados sobre lo que pasa en el entorno. Aún existen muchas áreas de RRHH desvinculadas de los requerimientos y procesos del negocio, y su rol termina siendo más proactivo de acuerdo a las necesidades específicas de cada área (Ej: con las áreas de operación, comercial, logística).

*"Si queremos ser estratégicos, debemos entender, involucrarnos y demostrar que entendemos claramente el negocio, los procesos y el entorno"*

*Opinión participante en el estudio*

*"RRHH debe estar más integrado en el negocio y agregar valor a la organización, asumiendo un rol como socio estratégico y estando cerca en cada unidad, por eso hace dos años decidimos crear la figura de Business Partner"*

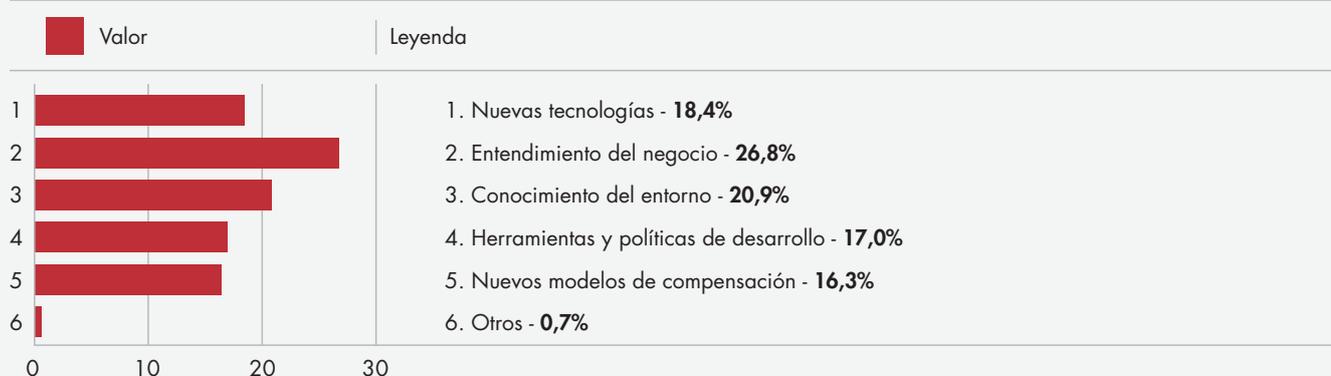
*Opinión participante en el estudio*

El área de RRHH en general ha evolucionado; se preocupa más por entender el negocio y acompañar a cada una de las unidades a través del rol de los HR Business Partners (HRBP) o socios estratégicos de RRHH. El HRBP es en definitiva un profesional con conocimiento del negocio, la estrategia, los objetivos y al mismo tiempo con bastante experiencia en los procesos de RRHH. Se posiciona como un consultor interno o aliado de la unidad, y de esta manera se puede asegurar el cumplimiento de las políticas, procesos y objetivos de RRHH, proponer planes de acción y construcción en conjunto de acuerdo a la realidad de la unidad y establecer indicadores y reportes sistemáticos a la Dirección General de RRHH.

Según los expertos esto ha permitido tener un mayor conocimiento del negocio, cercanía, acompañamiento y dar respuestas y soluciones más rápidas y efectivas a las unidades.

El segundo conocimiento clave, según los participantes, es el **conocimiento del entorno**, con un 20,9%. Esto implica estar actualizados e investigar cómo se está moviendo el mercado para generar nuevas estrategias y ser más proactivos e innovadores en su ejecución.

**Gráfico 6: En los próximos 3 años, ¿cuáles crees que van a ser los conocimientos clave de la Dirección de RRHH para hacer frente a los retos previstos?**



El rol de RRHH ha evolucionado en los últimos años, con una mirada hoy mucho más avanzada, donde la Dirección de RRHH está representada en el Comité de Dirección. De este modo, conoce y está más cerca del negocio y de la estrategia de la organización. De igual manera, ha ganado posicionamiento frente a la Alta Dirección, siendo conscientes y reconociendo el valor que agrega la función de RRHH.

Las capacidades y conocimientos claves a desarrollar por las Direcciones de RRHH para poder hacer frente a las exigencias de este nuevo rol son un liderazgo activo y tener mayor conocimiento del negocio.



# El papel de la comunicación interna en las organizaciones

# Odisea 2018

# capítulo 5

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● La comunicación interna llegó para quedarse en las organizaciones. Nació como respuesta a las necesidades de motivar, trasladar y gestionar los cambios continuos que surgen en el entorno, así como para acompañar la adaptación a los comportamientos de las personas frente a los retos y prioridades de la organización.

La comunicación interna por definición es aquella que se dirige al cliente interno, es decir a los empleados. Según Carlos Fernández Collado, es "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

En la última década hemos asistido a una transformación del rol de la comunicación interna; no sólo se trata de mantener un flujo de comunicación constante con el empleado, sino que también se busca **motivar e involucrar al profesional, potenciar su compromiso** e implicación con los retos de la organización.

Por tanto, la comunicación interna se ha convertido en muchas organizaciones en una herramienta de marketing, en la que el target es el empleado, y el objetivo pasa por "vender" la **estrategia y valores de la organización**, y lograr a cambio el compromiso y la fidelidad del profesional. A partir de esta coyuntura organizacional se crea otro concepto llamado "endomarketing", o lo que es lo mismo, marketing al interior de la empresa.

Cualquier iniciativa o nuevo proyecto que deba comunicarse entre los empleados se promueve usando endomarketing, y se extiende así el uso de la comunicación a otras áreas de la empresa como producción, logística, ventas, recursos humanos o finanzas. Ya no son herramientas de uso exclusivo de áreas como mercadeo y comunicación.

"El principal beneficio del endomarketing es que logra la coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Es sorprendente, pero muy buenas iniciativas fracasan antes de siquiera salir a la luz, por falta de apoyo interior de la empresa". (Gómez, 2014).

Gracias a la combinación de la comunicación y el marketing, se puede lograr una alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución, ya que se promueve la comprensión de las acciones de cada área. Y el impacto que tienen dichas acciones sobre las personas responde al qué tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio hay que **saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, crear una cultura corporativa** en la se sientan identificados y trabajen siendo más productivos en sus roles. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los empleados.

**¿Cómo se gestiona la comunicación interna en las organizaciones actualmente?**

El primer hallazgo de nuestro estudio es que las empresas encuestadas han asimilado el valor de la comunicación

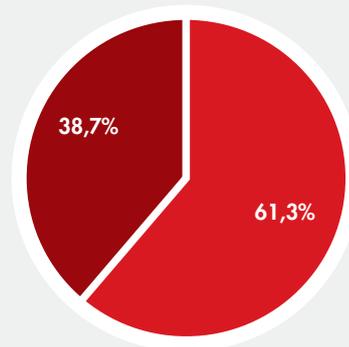
y le han dado una relevancia importante dentro de sus estructuras. No es una gestión que recae solamente en los comunicadores sociales y sus áreas especialistas; marketing, recursos humanos, gestión del cambio, asuntos corporativos y desarrollo organizacional, son algunas áreas donde se usa la comunicación interna activamente.

Las organizaciones valoran la comunicación como un "vehículo", una mecanismo para transformar la empresa e impactar en el compromiso de los empleados.

Un 61,3% de las respuestas obtenidas, afirma contar con un área dedicada a este proceso (ver gráfico 1).

**Gráfico 1:**  
**¿Existe un área de Comunicación Interna en tu organización?**

■ Sí - 61,3%    ■ No - 38,7%



*"Se deben medir los canales de comunicación para que sean más efectivos; se tienen muchos pero no se miden. Definitivamente, hay que tener espacios donde se involucre a los empleados y fluya mucho más la comunicación, pero evaluando la efectividad"*

*Opinión participante en el estudio*

Factores como la globalización o la crisis económica, han obligado a las organizaciones a cambiar y a transformarse. Lo han tenido que hacer moviendo sus estructuras, cambiando personas, creciendo o reduciéndose para ser más eficientes; han tenido que reorientar sus modelos de negocio, fusionarse, comprar nuevas operaciones...

Estos procesos de transformación han requerido una gestión eficaz interna, en la que el papel de la comunicación ha sido fundamental para minimizar el impacto de los cambios. En este sentido, si atendemos al gráfico 2, podemos observar que en los últimos tres años, las principales iniciativas lanzadas por las Direcciones de RRHH en materia de comunicación interna han estado orientadas a **comunicar cambios a nivel organizativo y estructural** (con un 33,4% de las respuestas obtenidas).

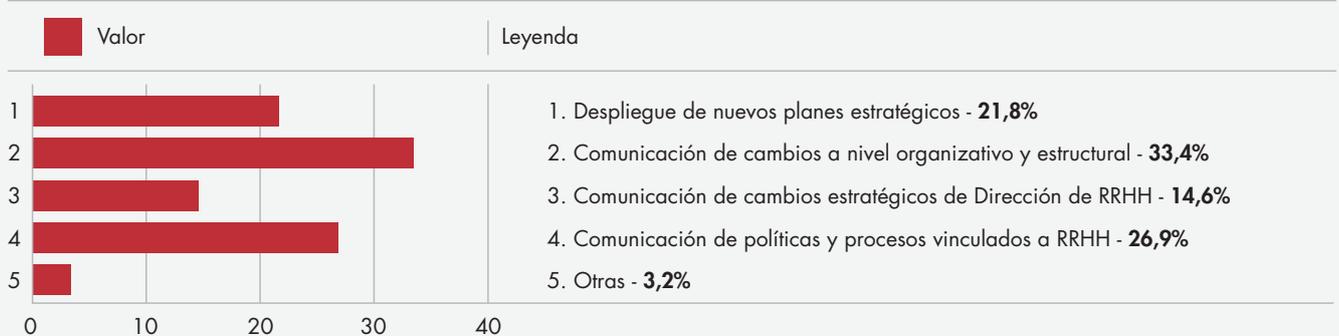
El segundo grupo de iniciativas más valoradas, con un 26,9% de las respuestas totales, son los cambios que han impactado en las organizaciones y que se traducen generalmente en nuevas políticas o procedimientos de gestión para comunicarse a los empleados.

*"Se usan muchos medios de comunicación pero no se cuida ninguno. Se utilizan muchos medios y se pierde el contacto personal."*

*Realmente hay muchos medios y poca comunicación: las nuevas tecnologías deterioran la calidad de la relación porque en lo escrito no se lee el tono emocional. Hay que buscar cómo cuidar el contacto personal y la relación"*

*Opinión participante en el estudio*

**Gráfico 2: En los últimos 3 años, ¿cuáles han sido las principales iniciativas lanzadas por tu Dirección de RRHH en materia de comunicación interna?**



Sin embargo, varios profesionales encuestados mencionaron la falta de mecanismos de medición de eficiencia para estas comunicaciones. Ante la hiperinformación a la que todos estamos expuestos, algunos directivos cuestionan si realmente las comunicaciones cumplen su objetivo.

En un tercer nivel de opinión, señalaron que los nuevos planes estratégicos son una iniciativa frecuente para el uso de la comunicación interna, con un 21,8% de las respuestas totales. Dada la importancia del tema, los entrevistados también cuestionaron si los medios tradicionales con los que se comunican este tipo de "noticias" -los planes estratégicos- son suficientes, claros y son los adecuados.

Según John C. Maxwell, escritor y conferencista estadounidense, "la mayoría de los problemas de comunicación pueden resolverse con proximidad".

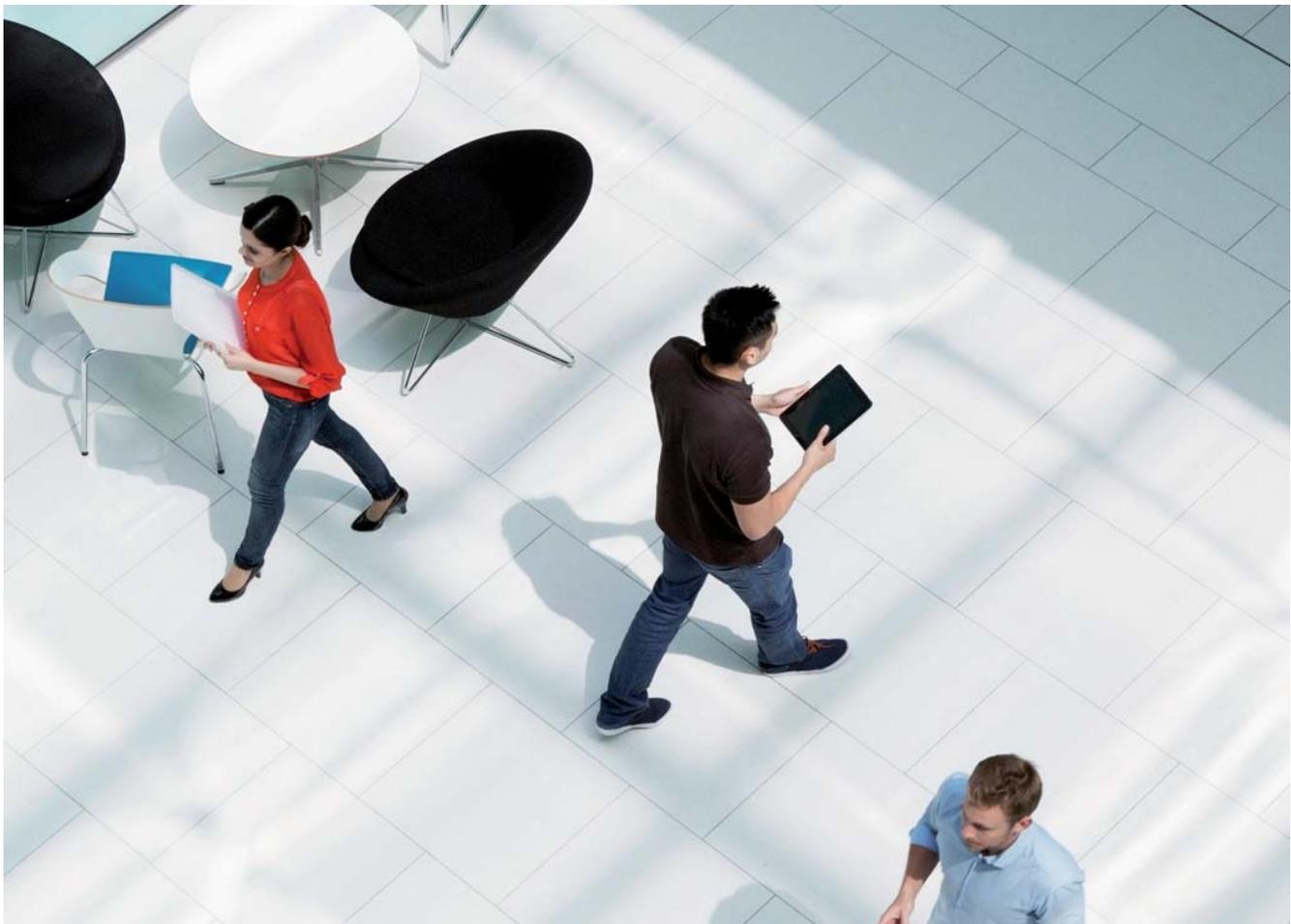
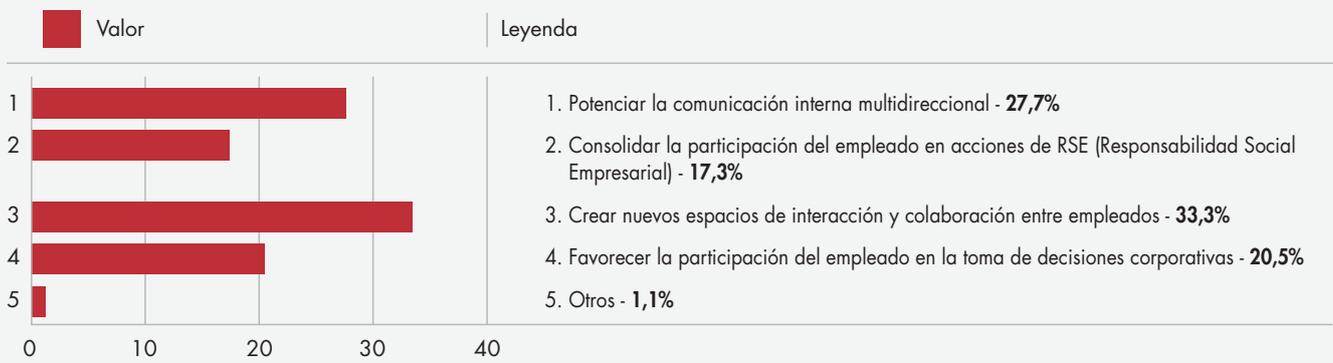
#### **Pensando en el futuro... ¿Cuáles son los retos de la comunicación interna?**

Con la convivencia de diferentes generaciones trabajando en la organización y la diversidad de género, raza, culturas... las organizaciones se ven enfrentadas a una serie de retos relacionados con la gestión de personas.

Como señalábamos en el primer capítulo del documento, la motivación y vinculación del empleado es uno de ellos. La comunicación interna desempeña en este reto el papel de **facilitar e impulsar este compromiso a través de diferentes iniciativas y herramientas**. Para ello, como se ilustra en el gráfico 3, **crear nuevos espacios de interacción y colaboración** entre los empleados es el principal y verdadero reto de las áreas de comunicación interna. Así lo afirman los encuestados, con un **33,3%** del total de respuestas.

Para el 27,7%, el feedback del empleado en la comunicación es un elemento clave para generar este compromiso que todos estamos buscando. La comunicación interna ha estado tradicionalmente orientada a aportar información al empleado, sin poner foco en exceso en sus demandas y preocupaciones. Muchos consideraron que la comunicación debía ser multidireccional.

**Gráfico 3: En los 3 próximos años, ¿cuáles consideras que son los tres principales retos en comunicación interna, de cara a promover la vinculación y compromiso de los empleados con los objetivos de la organización?**



Es necesario dar un giro a esta visión y fomentar la participación del empleado en la elección de temáticas y contenidos a comunicar. Aprovechar herramientas tecnológicas, como las redes sociales, o potenciar el papel cercano de directivos y managers como canalizadores y facilitadores, son algunas de las iniciativas más adecuadas para favorecer la comunicación en múltiples vías y lograr que el empleado se involucre con los retos de la organización.

La verdadera comunicación interna busca la interacción y comunicación total entre todos los empleados, y esto se consigue a través de nuevas formas de entender el trabajo, de colaborar y de gestionar el conocimiento. Estamos, por tanto, ante una nueva revolución en cuanto comunicación interna. No sólo es necesario trasladar y gestionar los cambios en la organización, sino que además es prioritario involucrar y comprometer a los empleados con su participación, su opinión y facilitándoles la labor diaria.

*"La comunicación interna debe estar al servicio de la cultura. Difundir, generar y fortalecer o reforzar los elementos de la cultura; que la gente conozca el negocio y a sus partners. Todo el mundo debe funcionar en red. A nivel de comunicación externa, se debe lograr que la imagen y reputación vayan acordes con la cultura de la empresa. Eso es agregar valor estratégico como imagen y reputación a nivel de empleador y en la búsqueda de proveedores"*

*Opinión participante en el estudio*

La comunicación ha evolucionado. Ya no es suficiente transmitir información; la comunicación interna acompaña a la gestión del cambio al crear espacios de interacción e involucramiento con el empleado. Impacta de esta manera en su compromiso y busca trasladar la cultura deseada, sin importar las diferentes generaciones inmersas en la empresa. El mayor reto será crear nuevos espacios para generar transparencia, claridad y comunicación multidireccional a partir de las nuevas tecnologías de la información y las estructuras en red.



# La gestión de personas en los procesos de internacionalización de las empresas

Odisea 2018

# capítulo 6

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● El crecimiento económico de Colombia –estimado en un 3,6% para 2015–, así como el comportamiento positivo de otros países de nuestra región, como Bolivia, Paraguay y Perú, refuerzan el atractivo de este mercado para empresas que estén interesadas en un proceso de internacionalización.

Por otra parte, las compañías necesitan ganar competitividad estimulando la globalización. "Este concepto se apoya, por tanto, en una serie de aspectos fundamentales como son: la interdependencia económica y la integración física de los mercados, la estandarización de productos, la homogeneización de las demandas nacionales y la visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de actividades coordinadas a nivel global". (Ventura, J.)

Definitivamente, los procesos de internacionalización de los mercados globalizados presentan **grandes retos para las áreas de RRHH**. Deben atraer, desarrollar y gestionar talento que transversalmente se adapte a nuevas geografías, nuevas culturas y a un complejo proceso de cambio. Las Direcciones de RRHH han de colaborar y aportar valor al negocio a partir de la identificación e impulso de políticas, instrumentos y herramientas que faciliten el impacto de la internacionalización en las personas. Estas políticas deben favorecer la adaptación de los profesionales a un entorno más internacional y el impulso de los resultados de negocio en los nuevos mercados.

Según los profesionales entrevistados, las empresas en procesos de internacionalización se enfrentan a la **"guerra de talento"**. Muchos manifestaron la dificultad que tienen de encontrar candidatos altamente cualificados, con habilidades gerenciales, idiomas y además dispuestos a adaptarse a otras culturas. Otros tantos manifestaron la complejidad de hacer "conversar" diferentes culturas y crear luego una sola "cultura internacional", que permita conseguir los resultados de negocio, con empleados comprometidos, que puedan desarrollar sus capacidades y que estén abiertos al cambio.

Es un **error pensar** que el proceso de internacionalización de la empresa se reduce a la **gestión de la movilidad geográfica de los trabajadores**.

Odisea 2018 pretende profundizar en la gestión del talento de las compañías que se abrieron a otros mercados y que esperan crear ventajas competitivas a través de las personas.

**Iniciativas puestas en marcha durante los últimos años**

Nuestro primer hallazgo de este capítulo, es que el 35% de encuestados consideraron que la iniciativa de RRHH más efectiva para las gestión de personas cuando hay un proceso de globalización en marcha, es generar un plan de identificación de talento y el potencial y cómo segunda estrategia se encuentra la definición de planes de carrera específicos, con 24,2% respectivamente.

La gestión del talento es el proceso que establece una organización para obtener una ventaja competitiva a través de la gestión efectiva de sus personas. Dicho en otras palabras, se trata de asegurar a las personas correctas en los roles correctos para llevar a cabo la estrategia en el presente y en el futuro.

Entonces la pregunta que habría que hacerse es: **¿Atraigo y desarrollo potencial?, ¿para qué?**

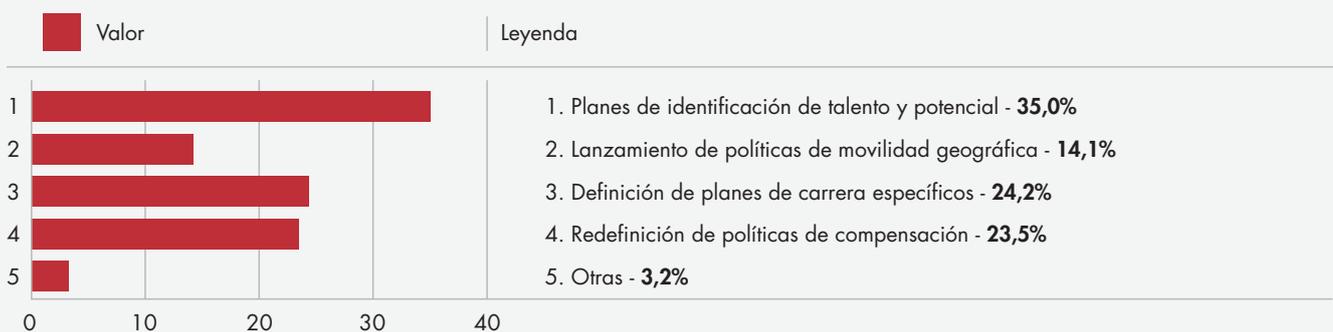
No se trata sólo de crear un plan, redefinir políticas de compensación o generar acciones de movilización geográfica; se trata de **pensar estratégicamente qué quiero hacer con el talento**, cómo lo desarrollo y cuál será su ciclo completo. Es muy útil reconocer que un buen empleado no es un rasgo duradero y que quien tiene alto desempeño hoy, no tiene que tenerlo mañana en cualquier rol que le pongan. Las situaciones no se trasladan de un sitio a otro, ni de un área o rol a otro.

Entonces la pregunta que habría que hacerse es: **Atraigo y desarrollo potencial ¿para qué?**

No se trata sólo de crear un plan, redefinir políticas de compensación o generar acciones de movilización geográfica; se trata de **pensar estratégicamente qué quiero hacer con el talento**, cómo lo desarrollo y cuál será su ciclo completo. Es muy útil reconocer que un buen empleado no es un rasgo duradero y que quien tiene alto desempeño hoy, no tiene que tenerlo mañana en cualquier rol que le pongan. Las situaciones no se trasladan de un sitio a otro, ni de un área o rol a otro.

Por ello, es fundamental **anticiparse a las necesidades futuras**, de manera que desde el proceso de selección se cubran las vacantes con personas con perfil potencial de desarrollo de una carrera internacional. Esto sólo se logra empleando las herramientas y los métodos disponibles en el mercado; no puede ser un proceso al azar o dejar la decisión simplemente bajo el criterio de unos pocos.

**Gráfico 1: ¿Qué iniciativas ha lanzado tu Dirección de RRHH en los últimos años vinculadas a la gestión de personas en los procesos de globalización?**

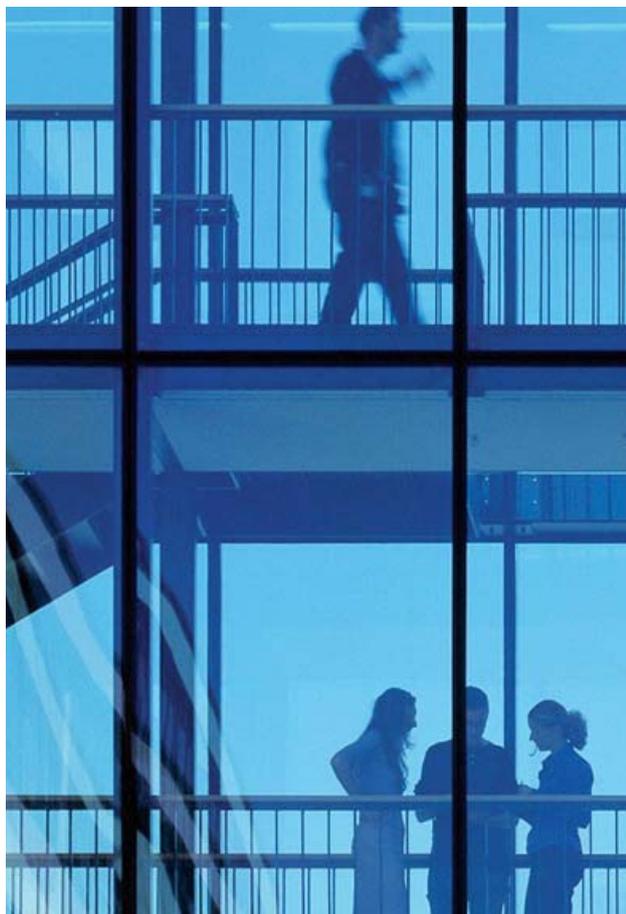


Como señala un Director de RRHH consultado, las **herramientas para medir potencial** "nos permiten cubrir de forma ágil las posibles demandas de talento, ya que en ellas tenemos identificadas a las personas en función de sus capacidades, conocimientos, disponibilidad y motivaciones profesionales".

Cuando pensamos en una persona concreta para ocupar una vacante en el exterior, no es sólo necesario valorar sus capacidades y conocimientos, sino que es fundamental reflexionar sobre sus intereses profesionales en cuanto a carrera o movilidad geográfica, su capacidad para adaptarse a otras culturas y formas de trabajar, o incluso el propio atractivo del destino.

Una vez que la persona se haya incorporado, tras el proceso de selección, **el reto siguiente es cómo se desarrolla y cómo se gestiona**. Cómo vimos anteriormente, la segunda iniciativa más valorada por los participantes en el estudio es la definición de planes de carrera específicos (con un 24,2% de las respuestas

totales). Por ejemplo, planes de desarrollo personalizados, formación en idiomas o en el uso de nuevas tecnologías de la información, o la posibilidad de acceder de una forma más rápida a determinadas posiciones de Alta Dirección, son algunas de las características y posibilidades que ofrecen este tipo de planes a medida.



La tercera iniciativa contemplada por las Direcciones de RRHH en los últimos tres años ante procesos de internacionalización, es la **redefinición de políticas retributivas** (con un 23,5% de las respuestas totales). Identificadas las personas que van a participar en el proceso de internacionalización, parece lógico decidir cómo van a ser retribuidas. Aunque las tradicionales medidas de retribución a expatriados suelen ser muy efectivas a la hora de reclutar talento (exenciones fiscales, atractivos incentivos por la obtención de resultados, vivienda y automóvil o la expatriación de la familia al completo), según los Directores de RRHH consultados, "es necesario definir **planes de carrera específicos** que aporten valor a la vacante más allá de lo económico, e incentivar la expatriación mediante carreras profesionales atractivas".

En contraste a estas iniciativas, se visualiza que **uno de los grandes retos pendientes en las organizaciones es la consolidación de una cultura internacional**, que implica que todos los profesionales, de cualquier área y nivel, puedan participar en la nueva estrategia y en los cambios que conlleva la internacionalización a nivel personal y organizacional. Incluso se mencionan unas barreras para hacer estos procesos exitosos, algunas son personales y otras son organizacionales.

*"Se requiere tener políticas claras de movilización de extranjeros. Los temas de cambio de residencia y ubicación de la persona en el nuevo país pueden resultar una barrera, sumada al estrés que genera ubicarse. Otro asunto es el paquete salarial, hay que tener en cuenta las diferencias cambiarias. Y un tema clave, el cambio cultural, hay que preparar a las personas para la cultura a la que van a llegar"*

*Opinión participante en el estudio*

Gestionar un verdadero cambio y crear cultura es muy complejo, a pesar de que existan herramientas como Cultural Navigator, que sirven para evaluar el perfil cultural del país al que perteneces y contrastarlo con el perfil cultural del país al que llegas.

**Hacer que las personas cambien y se adapten a nuevos comportamientos.** Transmitir los valores de la organización a las nuevas filiales que se vayan creando sin perder de vista su idiosincrasia (aspectos culturales, sociales y forma de trabajar).

Unificar, en la medida de lo posible, pero admitiendo una adaptación local para asegurar el éxito. Tener una visión global respetando lo local... Debe partir de los directivos y no es un tema exclusivo de RRHH. Es la única manera de garantizar que penetre en toda la organización. **Debe ser el nivel directivo quien lidere el proceso de cambio cultural;** si los líderes cambian su actitud, si viven realmente la apertura hacia otros mercados, generar ese cambio será mucho más fácil. Es aquí donde toma relevancia otro concepto: la diversidad.

De acuerdo con el referente global en este tema, el español Uxio Malvido, "diversidad significa diferencia, y las diferencias en la plantilla son infinitas: educación, experiencia previa, edad, color, personalidad, orientación sexual, género, religión... Un auténtico cajón de sastre en el que cabe todo. Sin embargo, es conveniente tener un modelo de cuáles son las dimensiones de toda esa infinita diferencia que son relevantes para el negocio, a fin de determinar las prioridades".

**RRHH e internacionalización, retos de futuro**

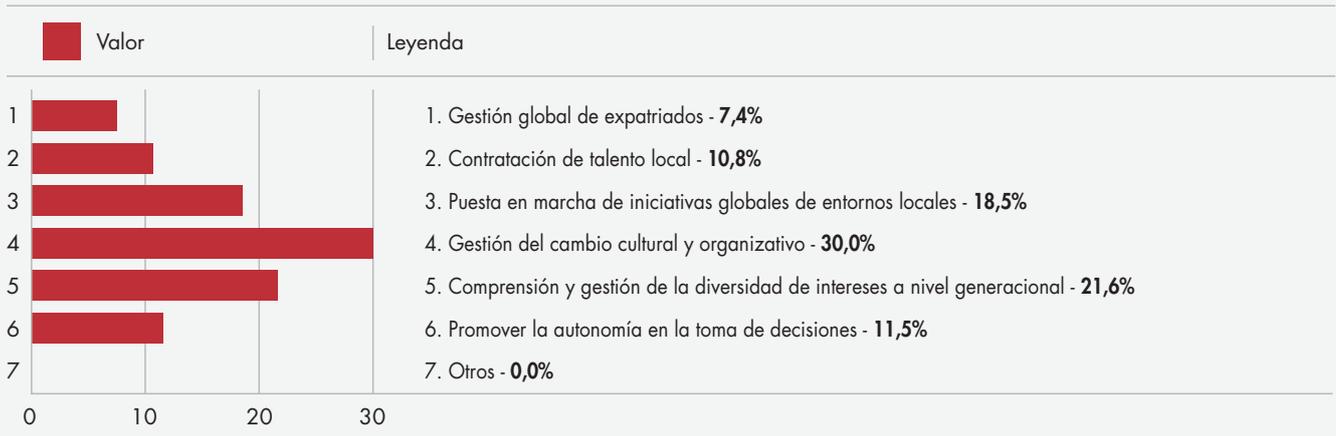
Gestionar el cambio cultural y organizativo, como refleja el gráfico 2, es para la mayoría de los participantes (con un 30,0% de las respuestas), el principal reto para las Direcciones de RRHH en los próximos tres años.

Complementando ese resultado, Gianluca Balocco, Partner de People Excellence, señala que en los procesos de internacionalización también es **necesario actuar sobre las estructuras y procesos** de la organización "estableciendo los mecanismos y canales de comunicación adecuados para reducir las dificultades y barreras naturales, y favorecer así la fluidez y claridad de la información".

*"Las empresas aún no están preparadas para tener gente tan especializada. La tecnología y el inglés son barreras actuales en Colombia, aún cuesta ponerlas en práctica. De igual forma, aún no trabajamos por resultados, y a nivel global sí se tiene una cultura más de resultados. Hay que gestionar la diversidad en todos los aspectos, integrarla a todos los procesos de gestión humana y acompañar a las personas en el proceso de cambio"*

*Opinión participante en el estudio*

**Gráfico 2: ¿De cara a los próximos 3 años, cuáles consideras que son los principales retos de RRHH para las empresas inmersas en procesos de globalización?**



RRHH juega cada vez más un papel fundamental en la implantación de programas de gestión cultural, ya que "debe actuar como un **agente integrador entre diferentes culturas** y facilitar la generación de sinergias entre profesionales con diferentes formas de trabajar y de ver la vida", según los profesionales encuestados.

El segundo reto más relevante es la comprensión y gestión de la diversidad de intereses generacionales, con un 21,6% de total de las respuestas obtenidas. Anteriormente hablamos de definir las prioridades en términos de diversidad para definir las acciones concretas, muchas de esas acciones se quedan en capacitaciones sobre cambio, las mismas diferencias generacionales, los temas de inclusión laboral y se quedan "cortas" para **avanzar realmente hacia una cultura de internacionalización y de diversidad.**

De manera que la clave para obtener resultados "es **integrar la diversidad** en los procesos generales de gestión de talento, desde la selección a la compensación, pero muy especialmente la identificación y desarrollo de altos potenciales", concluyó Malvido, experto internacional.

Los procesos de internacionalización implican crear estrategias más innovadoras para atraer, motivar y retener el talento. La más efectiva, según los encuestados, es contar con un plan de identificación de talento y del potencial. No obstante, el reto para sostener esta estrategia es responder a la pregunta: ¿para qué tengo talento y potencial? De esta manera, las organizaciones podrán gestionar adecuadamente a las personas y crear mecanismos que permitan lograr los resultados actuales y futuros.

En los tres próximos años, las Direcciones de RRHH van a tener que focalizar sus esfuerzos en gestionar los cambios culturales y la diversidad. Entendiendo que no sólo hay que tener gente "buena" haciendo las tareas para las que se les ha contratado o los roles asignados, sino que deben tener talento con habilidades como la multiculturalidad, capacidad para aprender, adaptación al cambio y flexibilidad, entre otros aspectos. Por su parte, el nivel directivo debe moderar los nuevos comportamientos de una cultura incluyente e internacional, para que los colaboradores puedan apropiarse de los cambios.



# El papel de las nuevas tecnologías en Recursos Humanos

Odisea 2018

# capítulo 7

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● Las nuevas tecnologías suponen, como bien es conocido, el pilar fundamental de la sociedad de la información en la que vivimos, y una herramienta clave para la gestión eficiente y eficaz de procesos de negocio. En los últimos años, su crecimiento y aportación al mundo empresarial (modelos de producción, gestión de operaciones, estrategias de marketing y comunicación, etc.) es tremendamente significativo, y por ello se hace necesario estudiar su impacto en la función de Recursos Humanos, como punto de partida para identificar su posible evolución y tendencias.

La aplicación de las nuevas tecnologías en la función de RRHH va mucho más allá de la implantación de ERP's de gestión (SAP, PeopleSoft, Success Factors) o de la puesta en marcha de portales del empleado (intranet).

Son ya muchas las organizaciones que, principalmente en EEUU o Europa, han comenzado a desplegar soluciones de RRHH basadas en tecnología, y aplicables a numerosas funcionalidades, como el trabajo en movilidad, redes de colaboración interna, procesos de selección o formación a distancia.

Es fundamental por tanto, para el avance de las organizaciones colombianas, continuar en la implementación de soluciones tecnológicas que faciliten el trabajo de los empleados, optimicen recursos y sobre todo, aporten valor a la función de RRHH.

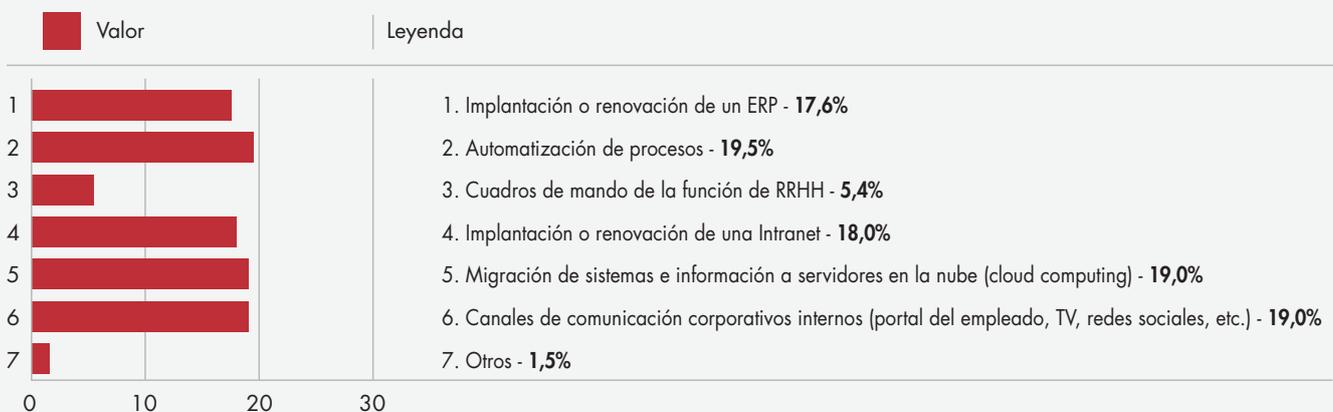
**Inversión tecnológica en RRHH en los tres últimos años**

La tecnología supone un elemento clave para la mejora de funciones y procesos de negocio. No obstante, aún existen numerosas organizaciones que todavía muestran cierto recorrido de mejora en este sentido. En concreto, y durante los últimos tres años, **cerca del 48% de las Direcciones de RRHH encuestadas**, no han llegado a realizar ninguna inversión significativa en materia de tecnología vinculada a RRHH.

*"Las áreas de RRHH puramente transaccionales van a desaparecer en un futuro cercano, y las Direcciones de RRHH han de estar preparadas para agregar valor a la función de negocio, para lo cual han de destacar e innovar tecnológicamente"*

*Opinión participante en el estudio*

**Gráfico 1: Principales inversiones tecnológicas realizadas por las organizaciones durante los últimos tres años**



En el 52% restante, es decir, en aquellas organizaciones que sí han invertido en tecnología en materia de RRHH, cabe destacar, como se observa en el gráfico 1, dos principales tendencias de inversión: la primera, hace referencia a la implementación de nuevos procesos y herramientas de gestión más flexibles y ágiles. Así, la implantación de ERP's (con un 17,6% de respuestas), la automatización de procesos (19,5%) o la migración de sistemas de gestión a la nube (19%), son las principales inversiones vinculadas a esta tendencia, según los encuestados. Una segunda tendencia hace referencia a la inversión en herramientas de comunicación interna, como canales de comunicación para empleados (19% de respuestas) y nuevos portales Intranet (18%).

En esta línea, pese a que más de la mitad de las organizaciones colombianas encuestadas han realizado inversiones de carácter tecnológico en materia de RRHH, aún existen numerosas organizaciones que priorizan la inversión tecnológica hacia funciones o procesos directamente vinculados al negocio, como operaciones, comercial o marketing, y no otorgan importancia a las ventajas o beneficios que pueden extraerse de posibles inversiones en materia de gestión de personas. En otros casos, la gestión del cambio necesaria para la adaptación a estas nuevas tecnologías, o el desconocimiento de soluciones innovadoras son las principales razones que justifican esta ausencia de inversión.

Con el horizonte 2018 marcado, uno de los principales retos de la organizaciones pasa por interiorizar la senda de la innovación tecnológica y comenzar a innovar en procesos, herramientas y soluciones, y poner foco por supuesto en facilitar la comunicación, integración y rendimiento del empleado en la organización.

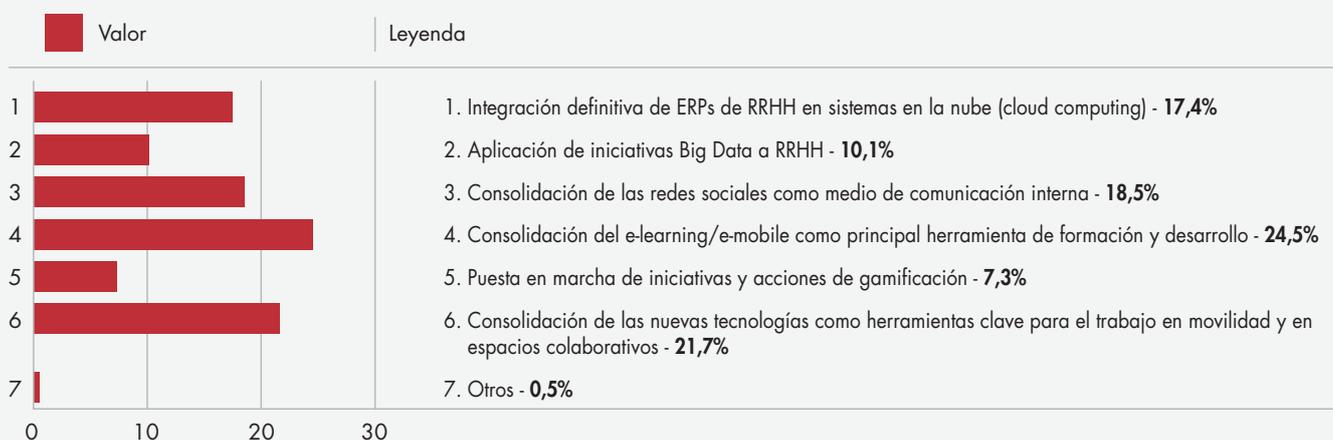
### Retos tecnológicos para RRHH en los próximos tres años

Como ilustra el gráfico 2, las Direcciones de RRHH encuestadas consideran (con un 24,5% de las respuestas totales) que la "consolidación del e-learning/e-mobile como principal herramienta de desarrollo", es el reto tecnológico clave al que han de hacer frente en los próximos tres años. Por un lado, el e-learning permite un aprendizaje mucho más personalizado y adaptado a las necesidades y contexto de cada empleado, a la vez que permite un seguimiento más pormenorizado de los resultados obtenidos por cada persona, y en algunos casos, un amplio catálogo de recursos complementarios de mejora y desarrollo accesible ágilmente. Por otro lado, su variante *mobile*, añade a estas ventajas la formación en movilidad y en cualquier entorno, y permite un aprendizaje más dinámico y adaptado a formatos atractivos para el empleado, como puedan ser *tablets* o *smartphones*. Son ya muchas las organizaciones, tanto en Colombia como en el resto de América, que ya han comenzado a extender estos nuevos formatos entre sus personas, y los utilizan no sólo para mejorar la comunicación entre empleados, sino para promover iniciativas innovadoras, o escuchar al empleado. Es la llamada comunicación interna 2.0, que veremos un poco más adelante, y que además de motivar y aumentar el compromiso de los empleados, ayuda a construir organizaciones más eficientes, innovadoras y conectadas.

El segundo reto clave para las organizaciones colombianas es la consolidación de las nuevas tecnologías como herramienta clave para el trabajo en movilidad y en espacios colaborativos. Respaldo por un 21,7% de los encuestados, este reto hace referencia a la necesidad de adaptar las organizaciones a los nuevos entornos de trabajo flexibles y conectados, como consecuencia de la creciente importancia de la flexibilidad de horarios y el teletrabajo en el entorno laboral colombiano.

Son ya muchas las organizaciones que en los últimos años han reorientado la forma de trabajar de sus profesionales. Han mejorado la comunicación entre empleados a partir de herramientas avanzadas de videoconferencia, escritorios virtuales que posibilitan compartir información en la nube, o nuevos dispositivos como *laptops* más avanzados y ligeros, que permiten a los trabajadores ser más productivos, eficientes y trabajar desde cualquier lugar. Pero sin duda alguna, el BYOD (*Bring your own device*) y el CYOD (*Choose your own device*) emergen como las principales tendencias en este ámbito. La posibilidad de que el empleado elija el dispositivo (*laptop*, celular, tableta), o bien utilice su dispositivo personal para el trabajo, facilita su libertad y productividad, al brindarle más comodidad y agilidad al poder trabajar con un dispositivo de su agrado. No obstante, al crecimiento de esta tendencia ha de unirse el ajuste de los departamentos de IT, mediante políticas y procedimientos que permitan la adaptación de cada dispositivo a las herramientas corporativas desde una perspectiva ágil, integrada, y sobre todo, segura.

Gráfico 2: Principales retos tecnológicos a los que se enfrentarán las áreas de RRHH durante los próximos tres años



Por otro lado, es necesario destacar además, tal y cómo señalan algunos expertos consultados por Odisea 2018, que el trabajo en movilidad facilita el despliegue de modelos de dirección de personas por objetivos, pues aporta al profesional la flexibilidad necesaria para trabajar desde cualquier lugar sin necesidad de estar sujeto a un horario concreto. Esta libertad impacta de forma positiva en la eliminación de modelos de trabajo más tradicionales, basados en la presencia del empleado en la oficina.

Un tercer reto, de gran importancia según los expertos encuestados (con cerca del 18,5% de las respuestas obtenidas), es consolidar las redes sociales como elemento clave de comunicación interna. Así, como señalan los expertos consultados por People Excellence, promover una comunicación bidireccional en las organizaciones es un reto clave de las áreas de comunicación interna. Para ello, aprovechar las redes sociales o potenciar los espacios de colaboración virtuales, como señalábamos anteriormente, son algunas de las iniciativas más adecuadas para favorecer esta bidireccionalidad y lograr involucrar al empleado con los retos de la organización. Al igual que las marcas buscan ganar fans y notoriedad mediante las redes sociales, también han de emplearlas para escuchar a sus empleados, generar un mayor *engagement* y alinearlos a sus valores y estrategia. En la actualidad existen algunas plataformas como Yammer o Zyncro, que permiten la generación de redes sociales privadas en entornos empresariales, con un funcionamiento similar a Twitter o Facebook, y que se están implantando con éxito en organizaciones de mediano y gran tamaño.

*"La tecnología acerca a las personas y el conocimiento existente en ellas. Por ello es necesario aprovecharla para generar redes de colaboración y comunicación que impacten tanto en la eficiencia de la organización como en la consolidación de equipos de trabajo fuertes y comprometidos"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Disponer de toda mi información, tanto profesional como personal, en un único laptop, me ayuda a ser más operativo y eficiente en mi día a día, a la vez que me permite trabajar desde cualquier lugar y entorno"*

*Opinión participante en el estudio*

### La gamificación como elemento clave para innovar y motivar a los empleados

Por otro lado, hablando de tecnología, es fundamental hacer referencia al *gaming*. Un concepto revolucionario, que está funcionando con éxito en numerosas organizaciones de todo el mundo, y que se basa en el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas, con la finalidad de potenciar la motivación, participación y esfuerzo de los participantes en la obtención de un resultado concreto.

A pesar de que, tal y cómo señalan los expertos, el concepto aún cuenta con un largo recorrido de mejora en las organizaciones de Colombia, y sólo un 7,3% de los encuestados (gráfico 2) considera importante el *gaming* como reto estratégico en los próximos 3 años, es cierto que los Directores de RRHH valoran su desarrollo como una acción prioritaria a trabajar en el país. En este sentido, más del 86% de los participantes considera relevante la puesta en marcha de acciones de gamificación para la generación de innovación, conocimiento y motivación en los empleados de una organización.

Entre las principales aplicaciones del *gaming*, podemos encontrar el fomento y la creación de ideas innovadoras entre los empleados de una organización, a través de comunidades de financiación virtual, en la que las iniciativas e ideas que logran una mayor cantidad de fondos, son desarrolladas y lanzadas internamente por la organización.

Otras iniciativas de gamificación que cuentan con un gran nivel de implantación y éxito son las destinadas a la **identificación de acciones de Responsabilidad Social Corporativa** por parte de los empleados. Así, en algunas organizaciones, los empleados pueden promover, mediante herramientas y acciones de *gaming*, acciones solidarias, de compromiso con determinados *stakeholders*, o de ayuda a determinadas causas y comunidades, que ayudan a promover tanto la reputación e identidad corporativa como la vinculación del empleado con la organización.

Estamos en definitiva ante una **potente herramienta** de la que es necesario aprovechar su máximo potencial y utilidad en términos de generación de innovación, conocimiento, compromiso y cercanía en toda la organización.

*"Es fundamental experimentar e innovar en la aplicación de técnicas de gaming, pues sólo así podremos conocer y evaluar el verdadero potencial de esta herramienta"*

*Opinión participante en el estudio*

Las nuevas tecnologías son fundamentales para la gestión eficaz de personas en las organizaciones. Si bien determinadas circunstancias no han permitido a muchas organizaciones terminar de adaptarse e innovar en este ámbito, los principales retos de cara a los tres próximos años pasan por consolidar el *e-learning* y el *mobile learning*, el trabajo en movilidad a través de nuevas herramientas y dispositivos, y potenciar las redes sociales como instrumento de comunicación e interacción integral en las organizaciones.

El *gaming* se posiciona como una herramienta incipiente de alto valor estratégico, pero es necesario desarrollarla más y trabajar más a fondo con el objetivo de aprovechar todo su potencial y utilidad.



La Dirección de  
RRHH como  
impulsor de la  
experiencia con el  
cliente

Odisea 2018

# capítulo 8

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● La experiencia cliente es un concepto cada vez más relevante en las sociedades desarrolladas y un elemento clave para la competitividad de las organizaciones en mercados cada vez más globalizados, saturados y condicionados por las nuevas tecnologías. El auge de las redes sociales otorga además mayor importancia a este concepto, pues hoy en día, cualquier consumidor con una mala experiencia cliente, puede impactar de forma negativa en la reputación de una marca a través de las redes sociales, y ocasionar posibles crisis de imagen ante la opinión pública.

Muchas organizaciones ya han comenzado a trabajar en esta línea, y ponen al cliente en el foco de sus principales estrategias de actuación, ya sean productivas, de comunicación o marketing, de posicionamiento de producto, y por supuesto, de atención y servicio.

Todas ellas suman la llamada y tan de moda, *customer experience*, que busca integrar bajo un mismo paraguas, todos los puntos de contacto que mantenemos con un cliente, y define una estrategia conjunta en base a sus expectativas y necesidades reales.

En este contexto, el papel de las Direcciones de RRHH ha de jugarse desde una perspectiva estratégica y global, aportando al negocio tanto una visión clara de cómo implementar estas estrategias en los equipos de trabajo, como las herramientas necesarias para operativizar y poner en marcha esa visión. Así, la definición de **culturas corporativas más flexibles**, centradas en el cliente, la **potenciación y desarrollo de comportamientos y habilidades clave** en equipos de trabajo, o la **creación de entornos de trabajo motivacionales y conectados**, son los tres principales *drivers* que pueden englobar las posibles iniciativas a poner en marcha.

Las organizaciones colombianas han de seguir evolucionando y trabajando en este ámbito fundamental, pues la competitividad de los mercados y el auge de las redes sociales, entre otros, son *drivers* imparables a los que es necesario adaptarse, para ofrecer al cliente productos y servicios excepcionales, de alta calidad y a través de experiencias excelentes. Y en este desafío, las Direcciones de RRHH han de jugar un papel determinante en el alineamiento, el desarrollo y la motivación de todas las personas de la organización.

**Estrategia de experiencia cliente definida y conocida por la organización**

Conocer cuál es el grado de implantación de este tipo de estrategias en las organizaciones colombianas, nos permitirá conocer el nivel de desarrollo de este concepto. Tal y cómo se refleja en el gráfico 1, sólo el 41,3% de las organizaciones encuestadas, cuenta con una **estrategia de experiencia de cliente conocida ampliamente** y de manera clara por todos los colaboradores, mientras que el 31,9% **no dispone** de una estrategia de este tipo, o bien (el 18,8%) está en proceso de su definición y comunicación.

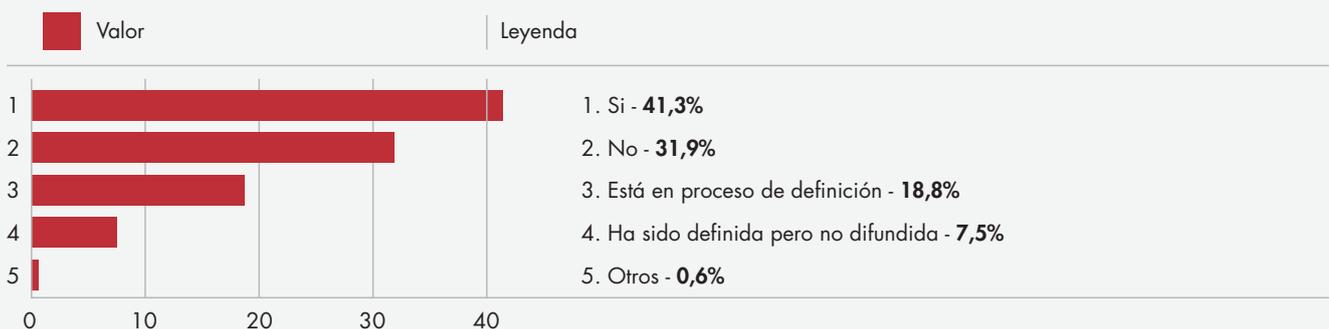
*"Si RRHH quiere ganar espacio y voz y voto en los Comités de Dirección, ha de entender muy bien el negocio de la organización, y en este ámbito, comprender y ayudar al cliente supone un elemento fundamental para ello"*

*Opinión participante en el estudio*

Es fundamental que las organizaciones colombianas avancen hacia **modelos de experiencia cliente transversales** y aterrizados en los equipos de trabajo. Tal y cómo señalan los expertos, ya no se trata únicamente de establecer tácticas o acciones puntuales para mejorar la experiencia del cliente o del usuario, como reducir tiempos de espera, mejorar plazos de entrega u ofrecer un servicio excelente en el lugar de venta. Ahora se trata de **focalizar la estrategia de la organización en el cliente** y reorganizar modelos, procesos de funcionamiento, sistemas de información y sobre todo personas, en función de ésta.

Y el primer paso que han de dar las Direcciones de RRHH para **aportar valor** en la implementación de estas estrategias globales, pasa por **posicionarse en la Alta Dirección como socio de referencia**, otorgar vital importancia a las personas en esta estrategia e impulsar en toda la organización una **única cultura organizativa de customer experience**.

**Gráfico 1: ¿Tiene tu organización una estrategia de experiencia de cliente conocida ampliamente y de manera clara por todos los colaboradores?**



**Indicadores empleados para la medición de la experiencia cliente**

Un punto clave para conocer la madurez de estas estrategias e identificar niveles de desarrollo del customer experience en cada organización, pasa por identificar la tipología de KPI's empleados por las organizaciones. Como se aprecia en el gráfico 2, el volumen de ventas (con un 27% de las respuestas totales obtenidas) y la lealtad de los clientes (24,7%) son los principales indicadores utilizados por las organizaciones para medir la calidad del servicio prestado al cliente. El posicionamiento de marca se sitúa como el tercer indicador, con un 16,4% de las respuestas. La lectura de la importancia de estos indicadores nos da una visión clara: las organizaciones colombianas se centran en el retorno a largo plazo de la atención al cliente (ventas, satisfacción traducida en valor de marca, lealtad a largo plazo), y no se focalizan en medir la calidad de la atención en todos y cada uno de los puntos de contacto con el cliente.

Expertos en *customer experience* señalan la importancia de ampliar el espectro de indicadores para medir la satisfacción del cliente de forma más detallada y cortoplacista, y se ayudan para ello de las nuevas tecnologías. Por ello, la medición de la satisfacción en todos los puntos de contacto con el cliente (atención en tienda, vía telefónica, encuesta de satisfacción al cliente) permite contar con una visión más detallada de la calidad del servicio prestado, y sobre todo, obtener un *feedback* directo sobre lo que el cliente espera o necesita. A estos indicadores más tradicionales, han de unirse indudablemente, la utilización de técnicas de Big Data y la explotación de los datos que facilitan tanto redes sociales como dispositivos móviles (preferencias, localización en tiempo real, productos adquiridos recientemente, etc.), ya que suponen una **fuente de información clave** tanto para conocer dichas preferencias y necesidades como para anticiparse a ellas.

**Gráfico 2: Indicadores que utilizan las organizaciones para medir la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes**



Por poner un ejemplo, tanto en Europa como en Estados Unidos, ha comenzado a extenderse la utilización de medidores de satisfacción a la salida de comercios, transportes o servicios públicos, en los que el consumidor es capaz de evaluar el servicio recibido mediante el simple gesto de pulsar un botón (bien, muy bien, mal o regular).

Las Direcciones de RRHH han de **aportar valor en la lectura estratégica** de estos indicadores, y ayudar a las áreas de negocio a **potenciar aquellas capacidades críticas de los profesionales en materia de experiencia cliente**. Para ello, es básico identificar los puestos de trabajo clave de la organización vinculados a la *customer experience* y definir los comportamientos y actitudes más relevantes, implementando posteriormente estrategias de formación, desarrollo y refuerzo alineadas a ellos.



Como señalan los expertos consultados por People Excellence, las escuelas de formación corporativas suponen un claro ejemplo de esta estrategia, pues permiten enfocar la formación de los empleados desde una óptica de cliente, alineando los valores, comportamientos y actitudes de los equipos a lo que realmente espera nuestro cliente.

#### Prioridades presupuestarias de RRHH y experiencia cliente

A pesar de los avances realizados en los últimos años y de la creciente importancia de la experiencia cliente, la colaboración activa de las Direcciones de RRHH en la puesta en marcha de acciones de desarrollo e implementación de estrategias en este ámbito, cuenta aún con un largo recorrido en Colombia. Sólo el 44,6% de las organizaciones participantes en Odisea 2018, contemplan dentro de su presupuesto anual partidas destinadas al desarrollo de acciones concretas orientadas a impulsar la experiencia cliente.

La mayoría de las iniciativas vinculadas a experiencia cliente se centran en puntos de contacto físicos o virtuales, como el *packaging*, la creación de espacios de atención al cliente amplios y simples, adaptación de páginas web, mejora de los procesos de comercio electrónico, etc. Iniciativas importantes y de gran importancia, pero que requieren ser complementadas y acompañadas por estrategias formativas y de desarrollo con las personas de la organización, pues el factor humano juega un papel fundamental. Contar con empleados motivados, que viven la marca, conocen y aplican sus valores y ven al cliente como el único sentido de su trabajo, son elementos que, como señala Santiago de Miguel, CEO de People Excellence, conforman la base para crear experiencias excelentes en el cliente.

Como indican algunos expertos, los CHR han de trabajar conjuntamente con el resto de Direcciones clave (Comunicación, Operaciones, Marketing y Comercial, etc.) en la creación de entornos y culturas corporativas de trabajo orientadas al cliente. Una vez creada esta base cultural, han de ser las Direcciones de RRHH las que "desciendan" esta cultura a todos los empleados, de forma planificada y estructurada.

A partir de aquí es cuando surgen políticas, herramientas o iniciativas de diferente alcance, entre las que podemos destacar sistemas de gestión del desempeño y estrategias de compensación adaptadas al mercado, modelos de liderazgo centrados en el cliente o estrategias de comunicación interna orientadas a trasladar y promover esos valores de orientación al cliente.

Como destacan los expertos consultados, las estrategias de comunicación interna han de orientarse a transmitir y concienciar acerca de los valores y cultura de servicio al cliente entre los empleados. Esto supone un elemento clave para fidelizar a los mejores empleados, así como para fomentar las hábitos y acciones más valoradas por nuestros clientes.

*"Es necesario generar una transformación cultural donde la experiencia con el cliente sea parte del ADN, capaz de mover a todas las personas en una misma dirección y bajo unos mismos valores, creencias y comportamientos"*

*Opinión participante en el estudio*



Este modelo se puede apoyar en diferentes herramientas e iniciativas, con técnicas de *employer branding*, políticas de conciliación, sesiones de concienciación o campañas de difusión. Así, trabajar internamente en "vender" la empresa y cultura corporativa al empleado es un factor fundamental para el éxito ante el cliente.

Adaptar a las organizaciones y a sus profesionales a las exigencias de mercados y clientes, es un auténtico desafío que las organizaciones colombianas, y en especial sus áreas de RRHH, han de seguir afrontando con ilusión, foco y teniendo en cuenta las mejores prácticas experimentadas en mercados y organizaciones de referencia.

La creación de experiencias excepcionales es un concepto cada vez más importante en la relación de las organizaciones con sus clientes. Los avances tecnológicos y la competitividad de los mercados han propiciado este escenario, al que también las Direcciones de RRHH han de adaptarse.

Aportar valor al negocio en materia de experiencia cliente supone el principal desafío para las Direcciones de RRHH. Reto al que han de hacer frente trabajando conjuntamente con el resto de áreas de la organización en la creación de culturas de trabajo con foco en el cliente, aportando a las personas las herramientas de desarrollo y motivación necesarias para implementar esta cultura.



# Relaciones entre empresas y mundo académico

Odisea 2018

# capítulo 9

Informe Colombia

● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE

- ● ● La relación entre el mundo empresarial y el mundo académico constituye en la actualidad un aspecto de enorme importancia y de gran valor para apoyar los procesos de atracción y retención del talento en las organizaciones así como para promover en las empresas la gestión de su conocimiento y aprendizaje.

La relación entre la empresa y la academia consiste en generar espacios de acercamiento que faciliten un mayor entendimiento de las capacidades que se requieren en el mundo del trabajo, para desarrollar programas académicos y programas de formación a la medida, que se ajusten a la realidad empresarial y que apoyen el éxito profesional tanto de quienes se encuentran en proceso de ubicación laboral como de aquellos que ya trabajan en las organizaciones.

En Colombia, esta relación se encuentra en construcción. Aunque desde el ámbito gubernamental se ha dado apoyo al origen de comités regionales entre universidad y empresa (ej: Bogotá Región, coordinado por la Universidad Nacional y liderado por la Universidad de Antioquia; u otros liderados por la Universidad del Valle, la Universidad Industrial de Santander, la Universidad del Norte y la Universidad en los Llanos Orientales), hace falta aún mayor proactividad y presencia por parte de las empresas del sector privado.

Considerando lo anterior, el papel de RRHH resulta esencial como facilitador e integrador de ambos mundos, el académico y el laboral. Su gestión es determinante para propiciar mayor formalidad, frecuencia y participación en estos espacios de encuentro, así como para la generación de iniciativas que resulten efectivas y beneficiosas para ambas partes, en términos de atracción y retención de las personas.

**Alineación entre oferta y demanda del talento**

El primer aspecto a analizar en este estudio, se relaciona justamente con el nivel de alineación entre la formación que requieren las empresas en Colombia y la oferta que generan las instituciones educativas colombianas. Más de la mitad de los Directores de RRHH encuestados (56,3% de las respuestas obtenidas, según el gráfico 1), afirma que no existe tal alineamiento.

Este resultado tiene que ver con la movilidad laboral de los estudiantes, que es el modo de cooperación más habitual entre universidad – empresa. Gran parte de las empresas en Colombia buscan el apoyo de las universidades en el momento de vincular estudiantes o egresados, ya sea para cubrir sus cuotas de aprendices o sus vacantes en puestos de trabajo. De acuerdo con estudios realizados por People Excellence y otras consultoras especializadas en búsqueda de talento, el mundo empresarial actual requiere personas que además de contar con los conocimientos y acreditaciones a nivel profesional, den muestra de **actitudes y habilidades que faciliten su integración al trabajo**, no sólo respecto a requerimientos del puesto, sino también asociados a la cultura de la organización y el entorno global. Competencias como flexibilidad al cambio, capacidad de emprendimiento, innovación, dominio de idiomas y experiencia internacional, son las más representativas y determinantes en los procesos de selección en la actualidad. En este sentido, según lo mencionan los expertos consultados, este tipo de competencias no están siendo aún lo suficientemente desarrolladas por las universidades y en consecuencia, las búsquedas de talento se hacen más dispendiosas.

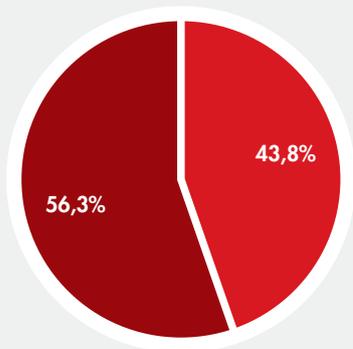
*"Debe haber más sinergia entre empresas y entidades educativas para el desarrollo de carreras que generen empleabilidad"*

*Opinión participante en el estudio*

**Gráfico 1:**

¿Crees que hay alineación entre las necesidades de talento de las empresas y el talento que se genera en las instituciones educativas colombianas?

■ Sí - 43,8%      ■ No - 56,3%



Otro modo habitual de colaboración universidad – empresa está relacionado con los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento en la organización. Se asocia con **programas académicos diseñados por las universidades en colaboración con la empresa**, totalmente ajustables a las necesidades de la organización en cuanto a sus contenidos, modelos pedagógicos (virtual, presencial), horarios, lugar de formación, etc. Varias organizaciones en el país optan por este tipo de programas ya que encuentran mayor flexibilidad y equipos interdisciplinarios como facilitadores. (ej: U. Sabana – Forum, U. Javeriana, U. Andes, U. Sergio Arboleda); sin embargo, los profesionales encuestados ven como áreas de oportunidad la posibilidad de generar mayor innovación y adaptación de las ofertas formativas a las condiciones financieras y estructurales de las organizaciones.

*"Por parte de las universidades, generar mayor cercanía con los líderes de la industria para saber cómo se hacen las cosas y así entiendan qué competencias son las que necesitan y dónde están las brechas con los profesionales que están egresando. Por parte de las empresas, compartir lo que necesitamos de los nuevos talentos"*

*Opinión participante en el estudio*

*"El ideal es hacer programas internos con personas formadas y certificadas en ellos, pero aún no es un panorama muy claro"*

*Opinión participante en el estudio*

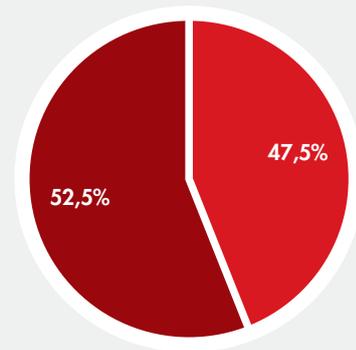
### Alianzas empresa y mundo académico

La relación empresa y mundo académico, como se ha venido tratando, puede generar **oportunidades de gran valor**. La consolidación de alianzas estratégicas entre ambas partes permitirá concretar estas oportunidades en **acciones de alto impacto** para el ámbito educativo y para el contexto empresarial. Los profesionales que participaron en el estudio coinciden en su mayoría en la necesidad de que un país como Colombia aumente y mejore las alianzas entre sus universidades y las empresas. Sin embargo, esta iniciativa está en proceso de maduración para más de la mitad de los encuestados (52,5% de las respuestas obtenidas, según gráfico 2), debido a que -desde su punto de vista- ambos actores **todavía no apuestan lo suficiente por este tipo de alianzas** y como consecuencia limitan el desarrollo de acciones a este nivel.

**Gráfico 2:**

¿Existe en tu organización algún tipo de acuerdo con alguna institución educativa para fomentar la transferencia de conocimiento al mundo empresarial?

■ Sí - 47,5%    ■ No - 52,5%



Las alianzas generadas hasta ahora desde el sector privado tienen que ver principalmente con los convenios para prácticas empresariales, el apoyo a ferias universitarias, la vinculación de recién egresados o la generación de experiencias en la docencia, tal como lo comparten diferentes profesionales de RRHH participantes en el estudio:

- *"Vienen estudiantes a formarse como observadores en unidades médicas y también hacen sus **pasantías**; a cambio la empresa recibe descuentos en programas educativos".*
- *"Programa **becarios**: Para universidades donde se ubican los perfiles más difíciles de conseguir. Se pagan los dos últimos semestres de los mejores estudiantes según entrevistas y proceso de selección previo. Así también se posiciona la marca."*
- *"Tenemos **programas para universitarios** que se estén formando en el área química; se les dan capacitaciones sobre nuestras investigaciones".*
- *"Hay un **convenio** con 10 universidades para ser docente asistencial".*
- *"Hay un programa para que los empleados impartan **charlas en universidades**. Así mismo, algunos de nuestros lugares de trabajo hacen parte de experiencias académicas".*

Existen otras modalidades que son muy utilizadas en otros países pero que en nuestro caso no son tan comunes y evidencian el trabajo que aún falta por hacer en la consolidación de esta relación universidad – empresa en Colombia. De acuerdo con la Cámara de Comercio de España (2015), otras formas de colaboración se orientan a iniciativas en Investigación y Desarrollo (proyectos a nivel de investigación, mejora de productos, desarrollo de procesos), desarrollos curriculares (participación en la organización y desarrollo de planes de estudio universitarios, seminarios) y movilidad de profesores (profesores en la empresa con el fin de realizar actividades de formación o investigación).

*"En EEUU las universidades tienen convenios y desarrollan proyectos para las empresas, y a su vez, las empresas suministran docentes y posibilidades de investigación; hay una relación de mutuo beneficio, se generan consultorías por parte de las empresas y por parte de las universidades mutuamente"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Las compañías deberían tener alianzas estratégicas con las universidades, no sólo para temas de selección, sino para generar proyectos de formación y desarrollo con expertos"*

*Opinión participante en el estudio*



*"Promover la investigación en las empresas y no tener miedo a compartir conocimiento, generar alianzas para hacer este tipo de investigaciones"*

*Opinión participante en el estudio*

*"Las organizaciones, como parte de su responsabilidad social, deberían proponer estudios de casos y oportunidades para construir conocimiento con los estudiantes"*

*Opinión participante en el estudio*

El mundo académico debe proporcionar el talento demandado por las organizaciones para afrontar sus retos de negocio. En Colombia aún es necesario seguir avanzando en este ámbito, a través de dos aspectos clave: la transformación de la formación profesional, a través de su integración con el mundo empresarial y la readaptación de la oferta formativa a las necesidades de las organizaciones, y la optimización y consolidación de la relación universidad - empresa para la generación de alianzas estratégicas.

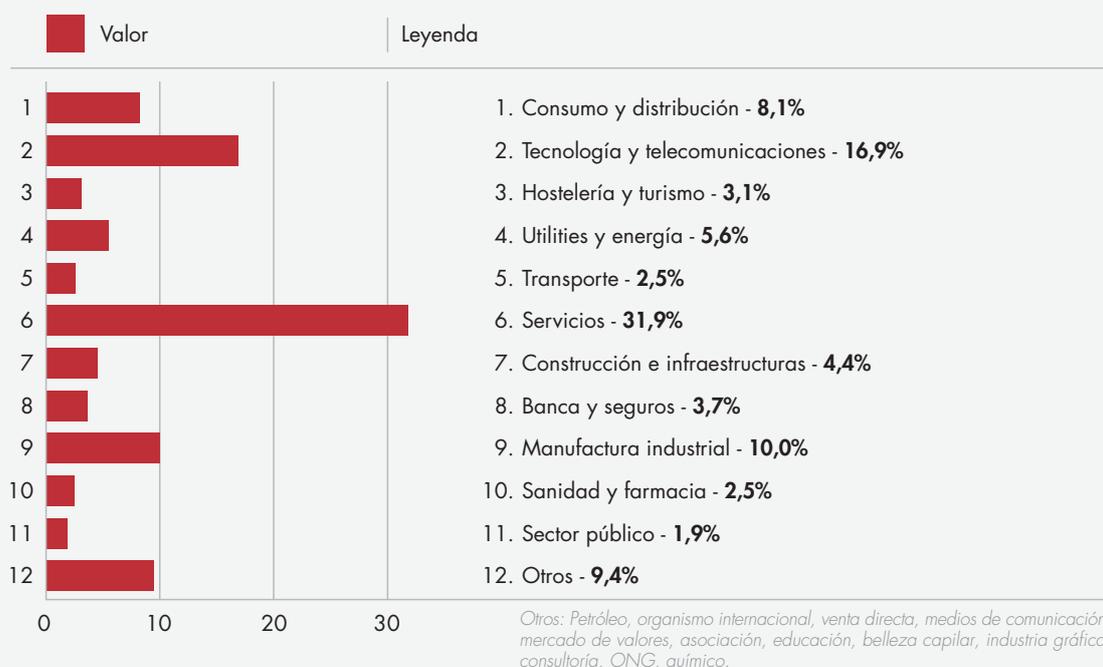


# Anexo metodológico

Para la elaboración del estudio "Odisea 2018, gestionando personas en tiempos de cambio", People Excellence empleó un cuestionario online, dirigido a profesionales de RRHH de Colombia, en colaboración con APD, Mercado de Dinero y Legis, así como una serie de entrevistas con profesionales y expertos de RRHH de referencia en diferentes sectores.

**Encuesta online:** dirigida a las bases de datos de People Excellence, APD, Mercado de Dinero y Legis, con la respuesta de 180 empresas:

## Por Sector Económico



Servicios, con un 31,9% de encuestados, es el sector con mayor representatividad

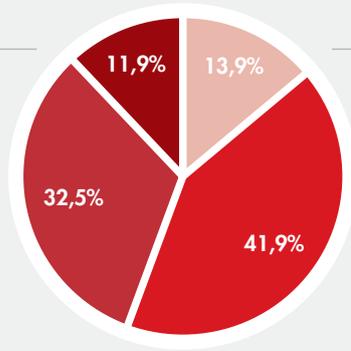
### Por Cargo o Posición



Un 22,5% de la muestra está representada por Directivos de RRHH

### Por Edad

- 1. De 25 a 30 – 13,9%
- 2. De 30 a 40 – 41,9%
- 3. De 40 a 50 – 32,5%
- 4. Más de 50 – 11,9%



El promedio de edad de los encuestados se encuentra entre los 30 y 40 años

**Entrevistas personales:** se mantuvieron un total de 30 entrevistas, destinadas a profundizar en las opiniones de los profesionales entrevistados sobre las diferentes temáticas tratadas y a obtener una visión personal sobre algunos retos o iniciativas.

**Valoración de expertos People Excellence:** el documento se enriqueció con la opinión de estos expertos sobre determinadas temáticas y aspectos que trata el estudio.



# Sobre los autores y partners

La elaboración del estudio "Odisea 2018, gestionando personas en tiempos de cambio" ha sido liderada por el equipo de profesionales de consultoría de RRHH de People Excellence, en colaboración con sus partners: APD, Mercado de Dinero y Legis.

## Equipo ejecutivo de People Excellence que ha colaborado en el estudio



**Santiago de Miguel, CEO**

[sdemiguel@peopleexcellence.com](mailto:sdemiguel@peopleexcellence.com)

Santiago dirige People Excellence desde su dilatada experiencia en la gestión del negocio de la consultoría. Lleva más de veinte años trabajando con empresas del Ibex 35 y grupos multinacionales. Es experto en talento, liderazgo y estrategia y socio fundador de People Excellence.



**Francisco Ivorra, Partner y Director de Colombia**

[fivorra@peopleexcellence.com](mailto:fivorra@peopleexcellence.com)

Francisco Ivorra cuenta con más de 16 años de experiencia profesional en el ámbito de los Recursos Humanos, con un alto grado de especialización en el área de la estrategia de organización y estrategia de RRHH. Durante su trayectoria profesional ha estado involucrado en proyectos estratégicos y de gestión de Recursos Humanos, principalmente orientados a la búsqueda de la eficiencia organizativa.



**Alejandra Rincón, Consultora en Colombia**

[arincon@peopleexcellence.com](mailto:arincon@peopleexcellence.com)

Alejandra Rincón cuenta con más de 14 años de experiencia en el área de Talento Humano y Consultoría, con foco en el diseño e implementación de estrategias relacionadas con procesos de Atracción, Retención y Desarrollo del Talento en organizaciones nacionales y multinacionales en la Región Andina y Austral.



People Excellence es una consultora internacional de Recursos Humanos con oficinas en Madrid, Barcelona y Bogotá. **Acompaña a sus clientes en sus procesos de transformación para mejorar sus resultados a través de las personas.** Entre sus principales clientes, cuentan con 19 empresas del Ibex 35.

People Excellence, desarrolla proyectos de consultoría en España y otros países de Europa (Alemania, Portugal, Francia, Holanda, Suiza, Italia), así como en Latinoamérica (Colombia, Perú, Guatemala y Panamá).



APD es una Asociación sin ánimo de lucro e independiente, que nace en España el año 1956, con el objetivo de construir el Bien Común a través del desarrollo profesional y personal de directivos y empresarios que creen en la necesidad de una sociedad más fuerte, dinámica y preparada para afrontar los nuevos desafíos. Para ello, APD trabaja brindando formación, información y espacios de *networking*.

APD llega a Colombia en 2012 para favorecer el debate, el intercambio de experiencias y de ideas, desde el más absoluto respeto a la diversidad y a las opiniones de todos, no tomando partido por ninguna de ellas.



Mercado de Dinero, con más de 8 años en Colombia es el periódico líder del consumidor financiero, especializado en temas de economía, finanzas, banca y consumo tanto a nivel nacional como internacional, dichos temas son de alto interés para los emprendedores y empresarios del país. Por esta razón esta publicación tiene como objetivo principal brindar al lector información veraz con análisis detallados y cuadros comparativos, que lo constituyen en una herramienta de alto valor para los lectores al momento de tomar decisiones para su compañía.

Actualmente circulan con 50.000 ejemplares mensuales a nivel nacional, llegando a un número importante de universitarios, profesionales, Pymes y grandes empresas de diversos sectores de nuestra economía.



Información Profesional Especializada (IPE) es la Unidad de Negocio de Legis S.A. que se especializa en generar contenidos para empresas y profesionales de sectores tales como: industria, comercio, confecciones, construcción, mercadeo, gestión humana, logística, comercio exterior, mobiliario, productos de oficina, educación, retail, consumo masivo, outsourcing, turismo y estilo de vida. Para ello se cuenta con soluciones como software, revistas impresas, directorios y guías especializadas, portales web, bases de datos propias y alquiladas, mercadeo digital y relacional. Tenemos cubrimiento nacional y oficinas de atención en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira e Ibagué. Ofrecemos a nuestros lectores y clientes productos y servicios de alto valor, actualizados y correspondientes a las necesidades vigentes del mercado.

## Agradecemos la colaboración especial de **LLORENTE & CUENCA**

LLORENTE & CUENCA es la primera empresa consultora de comunicaciones en España y América Latina. Fundada en 1995 en Madrid, en 1998 comenzó su presencia en América Latina, donde presta servicios de consultoría estratégica a compañías de todos los sectores de la actividad económica, con especial énfasis en aquellas de habla hispana y portuguesa.

Hoy cuenta con catorce socios y 350 profesionales que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad, distribuidos en oficinas propias en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana.

# Bibliografía

- **Cone, Edward.** Oxford Economics. 2014.
- **García, María.** La importancia de la gestión del desempeño. Revista Proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001.
- **Grueso Hinestroza Merlin Patricia.** Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral. Colombia, 2010.
- **Fernández Collado, Carlos.** La Comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.
- **Gómez, David.** Qué es endomarketing y sus beneficios. Bien Pensado. Colombia, 2014. Disponible en <http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>
- **Comisión Económica para América Latina y Caribe, Cepal.** CEPAL baja a 2,2% pronóstico de crecimiento de la región en 2014. Disponible en <http://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-baja-22-pronostico-de-crecimiento-de-la-region-en-2014>
- **Ventura, J.** Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. Madrid, Civitas, 1994.
- **Malvido, U.** Construir una estrategia de diversidad e inclusión. España, 2015. blog: <http://diversidadcorporativa.com/autor/>
- Nuevas formas de cooperación entre universidades y empresas. **Cámara de Comercio de España**, 2015. Disponible en: [http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/nuevas\\_formas\\_de\\_cooperacion\\_entre\\_universidades\\_y\\_empresas.pdf](http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/nuevas_formas_de_cooperacion_entre_universidades_y_empresas.pdf)



● ● ● PEOPLE  
EXCELLENCE  
*Improving business through people*

**Bogotá (Colombia)**

Edificio Zimma, Carrera 15 # 88 - 64 oficina 622  
Tel.: +571 744 93 56

**Madrid (Spain)**

Plaza Carlos Trías Bertrán nº7 - 6ª Planta  
28020 Madrid  
Tel.: +34 917 992 274

**Barcelona (Spain)**

Avda. Diagonal 640, 6ª Planta  
08017 Barcelona  
Tel.: +34 934 453 944

info@peoplexcellence.com  
www.blogpeoplexcellence.com

[www.peoplexcellence.com](http://www.peoplexcellence.com)



[www.linkedin.com/company/people-excellence](http://www.linkedin.com/company/people-excellence)



[www.twitter.com/peoplexcellen](http://www.twitter.com/peoplexcellen)



[www.youtube.com/user/videopeoplexcellence](http://www.youtube.com/user/videopeoplexcellence)