

## ENFOQUE DE NEGOCIOS

### El retorno de la inversión del talento

#### Una asignatura pendiente para las organizaciones

Es fácil decir que el área de Recursos Humanos debe posicionarse como socio estratégico de negocio, sentarse con los directivos para formular la estrategia y conseguir los objetivos de la empresa a través las personas que son su activo más importante.

Lo cierto es que muy pocas empresas pueden decir de manera rotunda que consiguen ese reto. Desgraciadamente en Recursos Humanos lo tenemos más difícil porque, por ejemplo, ¿cómo demostramos que el compromiso está directamente relacionado con la productividad?

Hablamos del talento y de la motivación entre otros factores y los asociamos con el rendimiento y en realidad es cierto. Sin embargo, no utilizamos una base sólida para confirmar esta vinculación de manera más explícita. Si queremos demostrar al negocio nuestro valor añadido, debemos hablar su idioma, demostrar con datos la eficiencia de nuestras iniciativas sobre talento humano y el impacto positivo de su desempeño en las metas de la empresa.

Pero algo que parece tan sencillo como es el acto de medir, es un hecho que todavía es muy inmaduro en las empresas. Los Cuadros de Mando parecen una moda que se ha olvidado de impregnar en los departamentos de Recursos Humanos. Y sin embargo este tipo de herramientas son básicas para tomar decisiones ya que aportan una visión real de cómo se encuentra la empresa para determinar con exactitud hacia dónde nos queremos dirigir.

PwC cuenta con un estudio de métricas de Recursos Humanos que ayuda a las empresas a vislumbrar cómo se mueve su talento con relación al mercado. Aborda los temas que más influyen en los objetivos estratégicos. Por cuarto año consecutivo PwC ha revelado los datos obtenidos con el estudio que relaciona el retorno de la inversión con el capital humano.

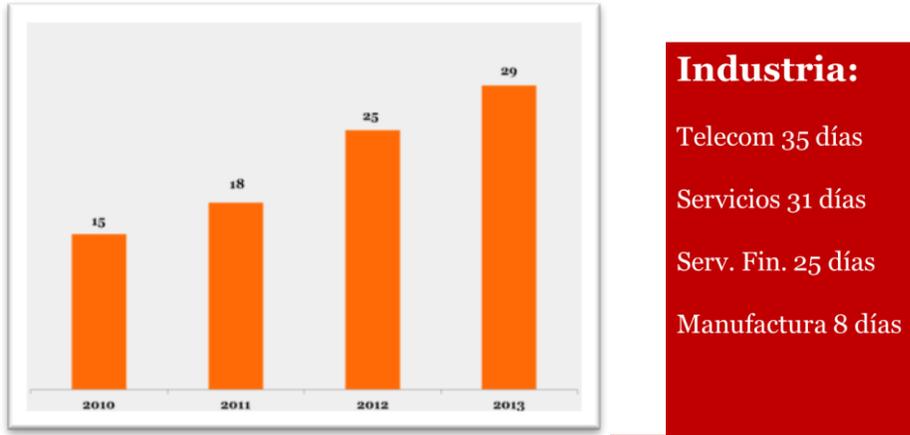
Este tipo de herramientas se convierten en una pieza clave para dirigir la estrategia de Recursos Humanos y responder a las necesidades de negocio. A continuación compartimos algunos resultados.

#### La atracción: el verdadero reto de las organizaciones

Analizando los resultados de la encuesta realizada por PwC a los CEO's a nivel mundial, encontramos que el 50% considera que es muy difícil hallar gente con las habilidades y capacidades necesarias en el mercado para conseguir las metas de negocio. Sumado a esta dificultad se observa también que el 63% de ellos pretenden aumentar su plantilla para ser competitivos. Es decir, que hay poco talento disponible y mucha demanda.

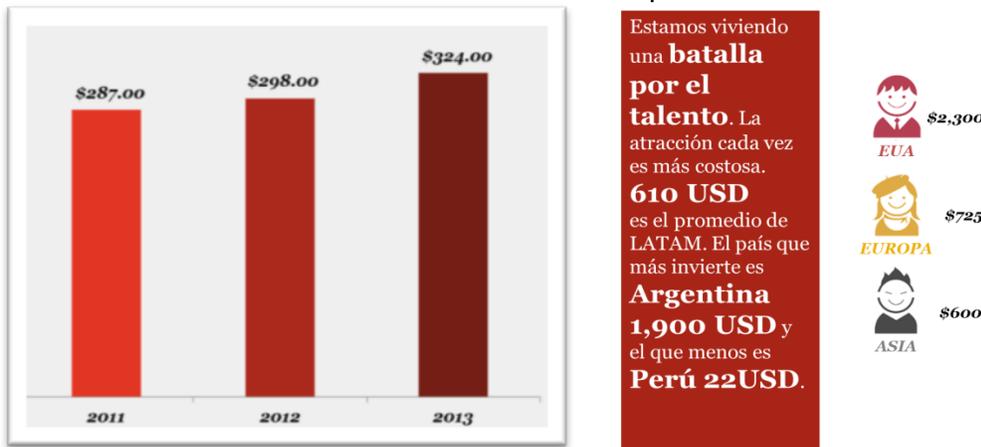
Los resultados obtenidos en el estudio Saratoga, un año más, han sido extremadamente reveladores. En concreto los relacionados con la atracción del talento. Cada vez es más difícil y más caro atraer a los mejores. Analizando el número de días para cubrir una vacante, se observa que ha aumentado significativamente pues en 2010 se requerían 15 días como media y en la actualidad esta cifra ha ascendido a 29 días.

Gráfica 1: Atracción  
Tiempo para cubrir una vacante



Fuente: PwC Saratoga 2013-2014.

Gráfica 2: Atracción. Costo por nueva contratación



Fuente: PwC Saratoga 2013-2014.

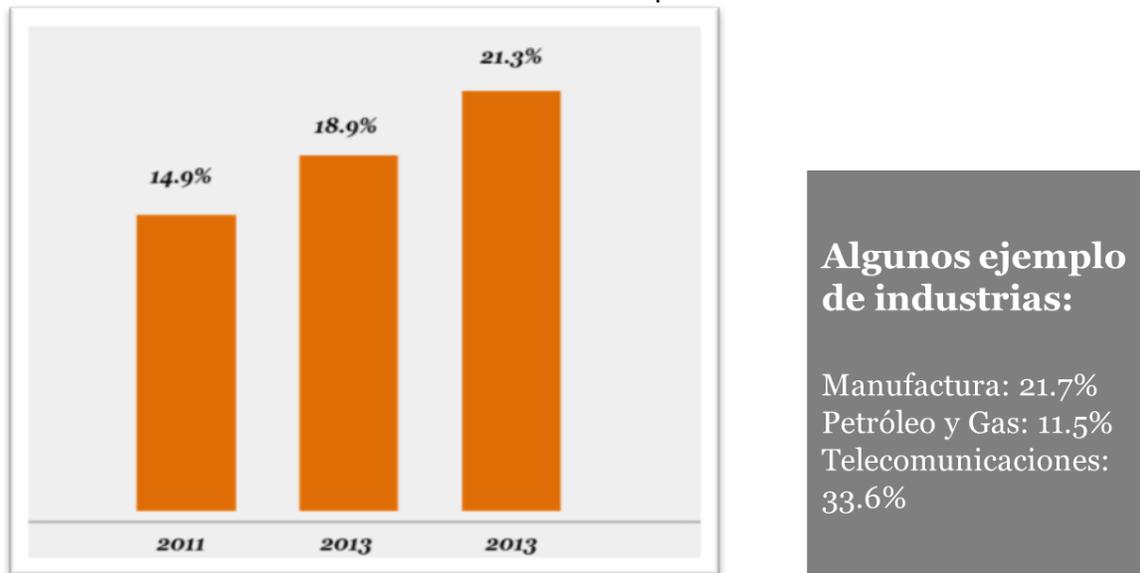
## La rotación de personal: El dolor de cabeza para una organización

Seleccionas, capacitas, inviertes y cuando ya tienes a las personas preparadas para recuperar el retorno de la inversión, el talento se marcha a otra organización llevándose consigo todo el conocimiento adquirido que no ha puesto en práctica en la empresa. Por eso, la retención de personas es clave para obtener el rendimiento del talento.

Algunos de los datos claves y que mayor información revelan resultan de medir la rotación en el primer año de servicio. Con el informe Saratoga encontramos que en concreto este punto es una tarea pendiente para las áreas de Recursos Humanos. Este indicador ha ido ascendiendo

significativamente desde el 2010 hasta llegar a alcanzar el 21.3% en rotación en los primeros 12 meses de trabajo. Esta métrica revela la eficiencia del modelo y el proceso de selección, la efectividad de la inducción y la calidad directiva entre otros.

Gráfica 3: Retención. Rotación en el primer año de servicio.



Fuente: PwC Saratoga 2013-2014

### La capacitación: el motor de las empresas

Los datos obtenidos en el informe Saratoga revelan que la inversión en capacitación en México, aunque se encuentra en la media de Latinoamérica, está muy por debajo de lo que se invierte en Estados Unidos que ronda los 526 dólares mientras en México llega a los 300. Otro de los puntos encontrados es que la capacitación ya no es *café para todos*. Este tipo de tendencias se están quedando obsoletas y con mayor frecuencia las empresas se enfocan en invertir más recursos en aquellos profesionales que aportan más valor dentro de la compañía.

La información presentada en el reporte Saratoga facilita la toma de decisiones estratégicas de capital humano pues ayuda a los Directores Generales y Financieros a tener una profunda comprensión del papel que desempeñan las personas en la organización. En definitiva, el área de Recursos Humanos debe enfocarse en medir el desempeño y el retorno de la inversión de sus iniciativas para demostrar el impacto del talento y su desempeño en la consecución de los objetivos de negocio.