

2020

**¿Cuáles serán los
#Desafíos2020
para HR?**

combo

Indice

- 3. Introducción
- 4. Perfil de los entrevistados
- 6. Testimonios #Desafíos2020
- 7. Mayor desafío actual
- 15. Testimonios #Desafíos2020
- 16. Dificultades de la gestión
- 20. Testimonios #Desafíos2020
- 21. Participación en capacitación sobre ME
- 25. Estrategia de posicionamiento
- 29. Testimonios #Desafíos2020
- 30. Admiración de compañías
- 32. Conclusión



Termina un año lleno de desafíos para América Latina. Hemos escuchado las palabras "cambio" y "crisis" en varios de nuestros países. Cambios políticos que impactan en las economías regionales así como en las leyes vinculadas al mundo del trabajo. Crisis tanto en los modelos de negocio como en la generación de nuevos puestos de trabajo.

En un escenario más global, Recursos Humanos atraviesa su mayor transformación que lo obliga a repensar una pregunta tan simple como para qué existe el área.

De cara a 2020, en Combo Employer Branding indagamos sobre los principales desafíos que enfrentan más de 800 ejecutivos de Recursos Humanos. Algunos datos que marcan el seniority de los participantes: 8 de cada 10 tienen más de 6 años de experiencia en el área y 2 de cada 10 ocupan una posición regional contando con más del 55% de participación de líderes.

Quiero agradecer a cada una por su valioso tiempo (¡a nadie le divierte responder encuestas!) y aprovecho para saludar a todos los que de diferente forma, nos acompañaron este año y confiaron en nosotros en toda nuestra querida América Latina.

Carolina Borraccia

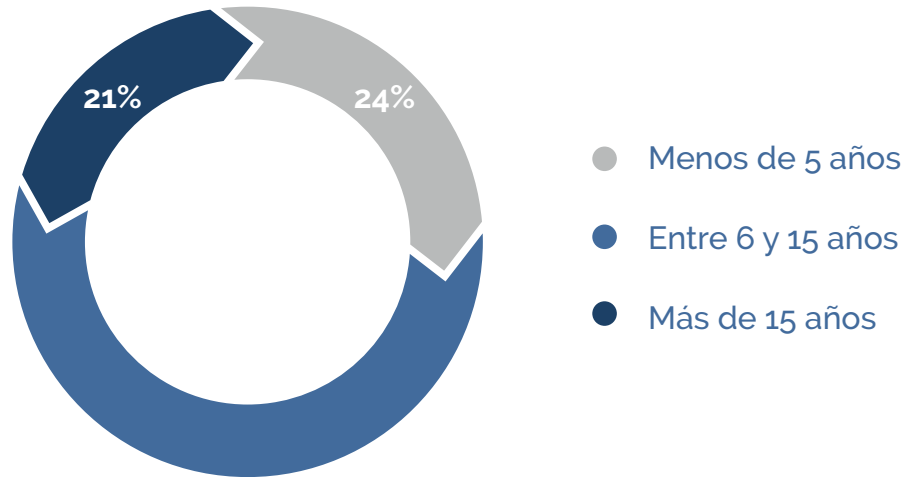
Directora Combo Employer Branding

www.combolatam.com



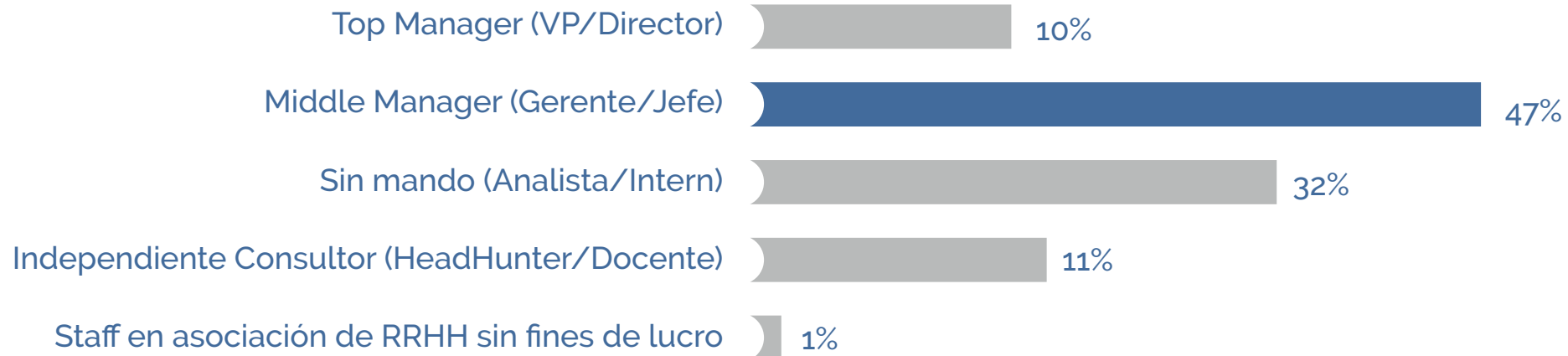
PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

¿Cuántos años de experiencia llevas en el área de RRHH?



8 de cada 10 de los especialistas en RRHH entrevistados tiene más de 6 años de experiencia en el rubro. La mitad son Middle Managers.

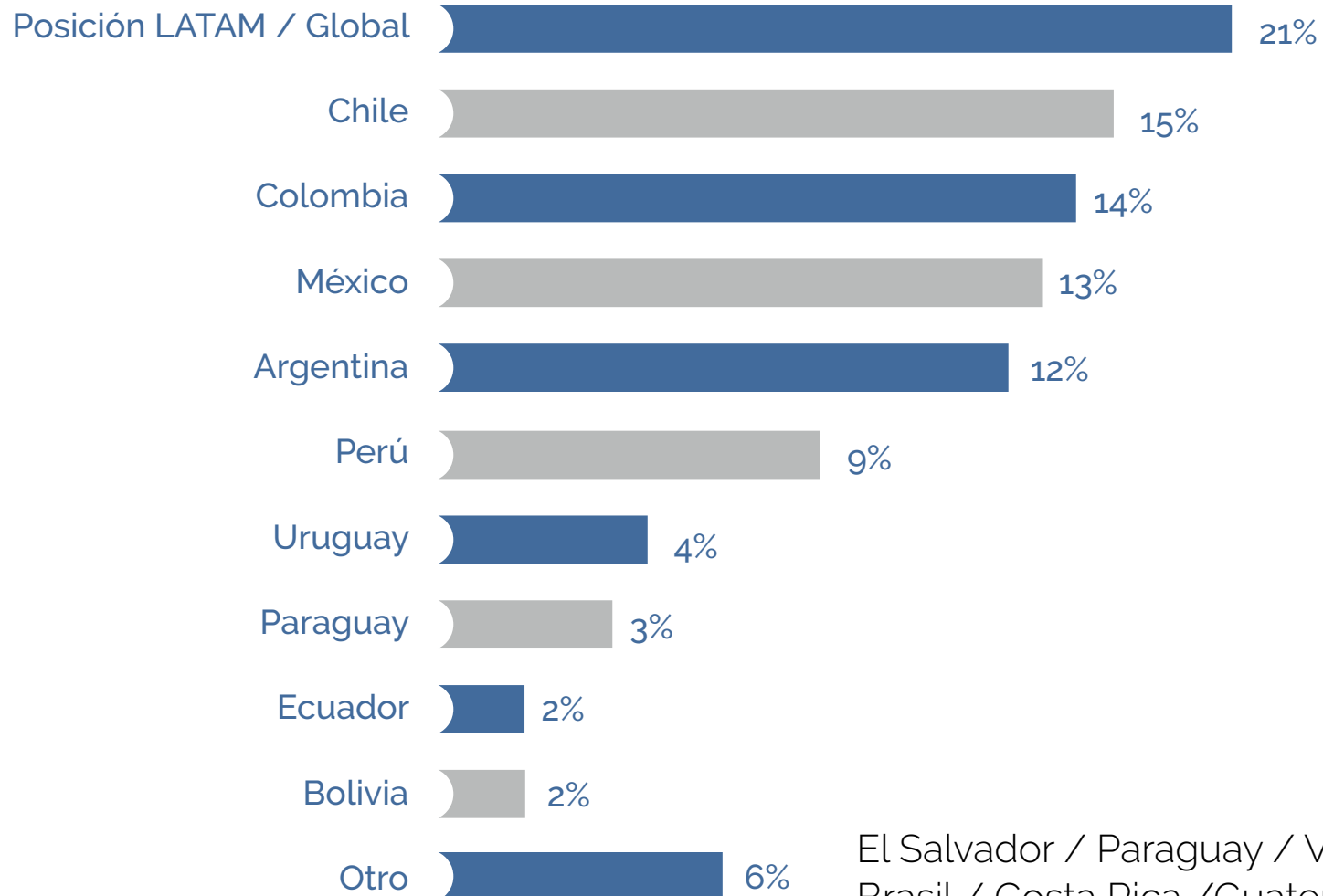
Tu actual responsabilidad en RRHH es como...





PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

Actualmente te desempeñas para:



Se registraron respuestas en toda Latinoamérica.

2 de cada 10 trabajan en posiciones regionales o globales.

El Salvador / Paraguay / Venezuela / Nicaragua / Panamá / Brasil / Costa Rica / Guatemala / USA / Canadá / España



El mayor desafío será transformar HC a partir de enfrentar con honestidad y crudeza la pregunta de valor: ¿qué es valor para mi cliente? Todo lo demás debería desaparecer o reducirse a la mínima expresión. Ese es el punto de partida para que emerja un nuevo modelo, agile, centrado en el cliente, y sustentable.

Érica Reynoso

Gerencia de Personas
Banco Galicia

-

ARGENTINA



“El mayor desafío será conciliar el aspecto humano del trabajo con el desarrollo tecnológico digital y la evolución del trabajo.”

Mauricio Reynoso

Director General de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

-

MÉXICO



“Creo que el mayor desafío de RRHH para el 2020 será ser parte de los moldeadores de la estrategia organizacional, y demostrar el impacto que eso tiene en los resultados financieros y humanos a nivel general.

Randall González

Socio de BLP

-

COSTA RICA





DESAFÍOS

Pregunta abierta

¿Cuál crees que es el mayor desafío que se encuentra enfrentando actualmente el área de RRHH?



La atracción y retención del talento es el principal desafío de las áreas de RRHH, en un contexto de transformación digital y cambio cultural.

A la par, se da la resignificación del área como estratégica para el negocio.



DESAFÍOS

Pregunta abierta

Atraer y retener talento - 28%

Mercado cambiante y dinámico / Alta rotación / Competencia/ Escasez y fuga de talentos/ Áreas críticas (IT/ Tecnología)/ Fidelizar al talento/ "Guerra del talento"/ Faltan candidatos con competencias adecuadas

"La falta de talento especializado, la altísima tasa de rotación derivado de la introducción en México de compañías automotrices, aeroespaciales y de TI. El encarecimiento de puestos" (Middle Management, México)

"La necesidad de ser una empresa atractiva para trabajar, mantener enamorados a los candidatos que ingresamos. Hay mucha movilidad y oportunidades" (Middle Management, Global)

Transformación digital - 25%

Acompañar la digitalización/ Sistematización de procesos/ Data analytics/ Agile

"El mayor desafío es convertirse en una área cercana al negocio en términos de procesos, cifras, misión y visión. De igual manera participar en comités directivos donde el tema principal sea people. Pero siempre con una visión atada a planes futuros de la organización." (Consultor, Colombia)

"Alinear realmente la estrategia con la gente y la cultura organizacional" (Top Management, México)

"El apoyo de las áreas que rodean RRHH, necesitamos transferir responsabilidades para tomar unas nuevas, y apoyar al negocio a través de la experiencia con personas." (Analista, Chile)

"Dejar de ser una área de administración de personal para convertirse en una área de gestión del talento" (Middle Management, Perú)



DESAFÍOS

Pregunta abierta

Business Mindset - 22%

Cambio de paradigma organizacional/ Socio estratégico del negocio/ Apoyo y apertura de otras áreas de la compañía/ Enfoque en resultados del negocio/ Marca empleadora

"El mayor desafío es convertirse en una área cercana al negocio en términos de procesos, cifras, misión y visión. De igual manera participar en comités directivos donde el tema principal sea people. Pero siempre con una visión atada a planes futuros de la organización."
(Consultor, Colombia)

"Alinear realmente la estrategia con la gente y la cultura organizacional" (Top Management, México)

"El apoyo de las áreas que rodean RRHH, necesitamos transferir responsabilidades para tomar unas nuevas, y apoyar al negocio a través de la experiencia con personas." (Analista, Chile)

"Dejar de ser una área de administración de personal para convertirse en una área de gestión del talento"
(Middle Management, Perú)



DESAFÍOS

Pregunta abierta

Gestión del Cambio cultural - 22%

Adaptación/ De local a global/ Inclusión/
Perspectiva de género/ Diversidad/ Flexibilidad

"La transformación cultural de las organizaciones, de cara a los cambios de paradigmas en torno a temas como la diversidad, la flexibilidad laboral, equidad de género y conciliación de la vida laboral y familiar en las organizaciones. Pero en lo real, más allá de políticas en papel, siendo consecuentes en la acción." (Consultor, Chile)

"Lograr que el top management comprenda las tendencias del mercado (home office, flexibilidad horaria, trabajo por objetivos, ropa casual). Adaptar la contratación a los nuevos modelos (por proyecto, remoto). Repensar procesos de selección (la entrevista convencional, etc)." (Middle Mgmt, Argentina)

Convivencia multigeneracional - 11%

Cambio generacional/ Convivencia de generaciones/
Adaptación de millennials y centennials

"Fallas en la capacidad de adaptación al ambiente global del talento de más edad..(Analista, LATAM) / Falta de compromiso y permanencia de las nuevas generaciones." (Middle Mgmt, Global)

"La integración de las nuevas generaciones, convivencia entre todas en un mismo centro y la apertura hacia la implementación de nuevas funciones o actividades que permitan procesos más eficientes y menos burocráticos." (Middle Mgmt, México)



DESAFÍOS

Pregunta abierta

Nuevo liderazgo - 22%

Agilidad del management/ Gestores del cambio/
Adaptación a nueva cultura

"Clima Organizacional: concientizar a los líderes sobre el impacto de su estilo de liderazgo en los resultados de la compañía." (Analista, Perú)

"Desarrollar líderes que inspiren a la acción de las diversas generaciones que tenemos ante un entorno VUCA." (Top Mgmt, México)

Propuesta de valor - 8%

Plan de carrera/ Paquete de compensaciones/
Salario emocional/ Capacitación, formación/
Lograr un balance entre la retención del
colaborador y bajos presupuestos, salarios

"Diseñar planes de beneficios flexibles como home office , salario emocional , licencia de maternidad extendida , sabáticos, mascotas en la oficina y con seguro médico." (Top Management, Colombia)

"Ofrecer posiciones atractivas, tanto en salario como en beneficios, la situación del país no permite que la empresa sea competitivo en este sentido." (Middle Mgmt, Argentina)



DESAFÍOS

Según años de experiencia

	TOTAL	Hasta 5 años	Entre 6 y 15 años	16 años o más
Atraer y retener talento	28%	31%	28%	23%
Transformación digital	25%	22%	26%	28%
Business Mindset	22%	23%	21%	23%
Gestión del cambio cultural	22%	20%	20%	27%
Convivencia multigeneracional	11%	8%	13%	11%
Liderazgo	8%	5%	10%	8%
Propuesta de valor	8%	8%	8%	7%
Coyuntura local	4%	3%	5%	5%
Otro	2%	3%	2%	1%

Mayores desafíos

Hasta 5 años:

Atracción y retención y Business Mindset

Entre 6 y 15 años:

Atracción y retención y Transformación digital

Más de 16 años:

Transformación digital y Cambio cultural



DESAFÍOS

Según posición en la organización

	TOTAL	Top Manager	Middle Manager	Analista	Independiente
Atraer y retener talento	28%	28%	29%	27%	25%
Transformación digital	25%	24%	27%	26%	27%
Business Mindset	22%	24%	21%	23%	27%
Gestión del cambio cultural	22%	22%	23%	18%	22%
Convivencia multigeneracional	11%	13%	13%	9%	13%
Liderazgo	8%	13%	6%	9%	7%
Propuesta de valor	8%	7%	7%	8%	9%
Coyuntura local	4%	5%	3%	6%	8%
Otro	2%	-	2%	2%	2%

Mayores desafíos

**Top Managers/
Middle Manager y
Analistas:**

Atracción y retención y
Transformación digital

Consultores:

Transformación digital
y Business Mindset



DESAFÍOS

Según país para el que se desempeña

	TOTAL	Posición LATAM / Global	Argentina	Chile	Colombia	México	Perú
Atraer y retener talento	28%	33%	15%	20%	32%	38%	24%
Transformación digital	25%	28%	35%	28%	17%	21%	36%
Business Mindset	22%	19%	12%	32%	32%	12%	19%
Gestión del cambio cultural	22%	18%	28%	20%	18%	17%	26%
Convivencia multigeneracional	11%	13%	8%	8%	8%	18%	4%
Liderazgo	8%	7%	5%	9%	5%	8%	9%
Propuesta de valor	8%	6%	9%	7%	11%	9%	9%
Coyuntura local	4%	5%	14%	3%	2%	6%	-
Otro	2%	2%	2%	2%	1%	3%	3%

Mayores desafíos

Latam/ Global:
Atracción y retención
y Transformación digital

Argentina:
Transformación digital
y Cambio cultural

Chile: Transformación
digital y Business
Mindset

Colombia: Atracción
y retención y Business
Mindset

México: Atracción y
retención y
Transformación digital

Perú: Transformación
digital y Cambio cultural



En la era de la personalización el mayor desafío será evolucionar de los enlatados como “Paquete de Beneficios, Inducción, Capacitación” a “Journeys Customizados” y abandonar procesos jurásicos como el “Plan de Carrera” para empezar a hablar de “Proyectos de Vida”.

Fer Niizawa

Regional People Manager at Mercado Libre

-

ARGENTINA



Creo que los desafíos son tres:

1. Employee Experience: dentro de la guerra por el talento veo EE como uno de los pilares para atraer y retener mejorada con nueva tecnología para hacer esta experiencia mas fácil y disfrutable tal cual hace con nuestra vida diaria.
2. Intolerancia a las inequidades. Acá entran temas de diversidad y como batalla nro 1 el balance de genero aunque no sera la única. Las prácticas actuales de gestión del talento tienen que ser revisadas para identificar los días antes de que se pongan en juego.
3. Analytics & Big Data en HR. Es clave incorporar este know how en HR para ser aún más estratégicos en nuestro rol.

Santiago Lazarus

Human Resources Director - Nestle Waters Latin América

-

PANAMÁ



El mayor desafío será transformar los procesos de HR para acompañar e impulsar la adaptación al cambio de las organizaciones.

Susan Kaiser

Jefe de Seleccin y Comunicación Interna en Makro Perú

-

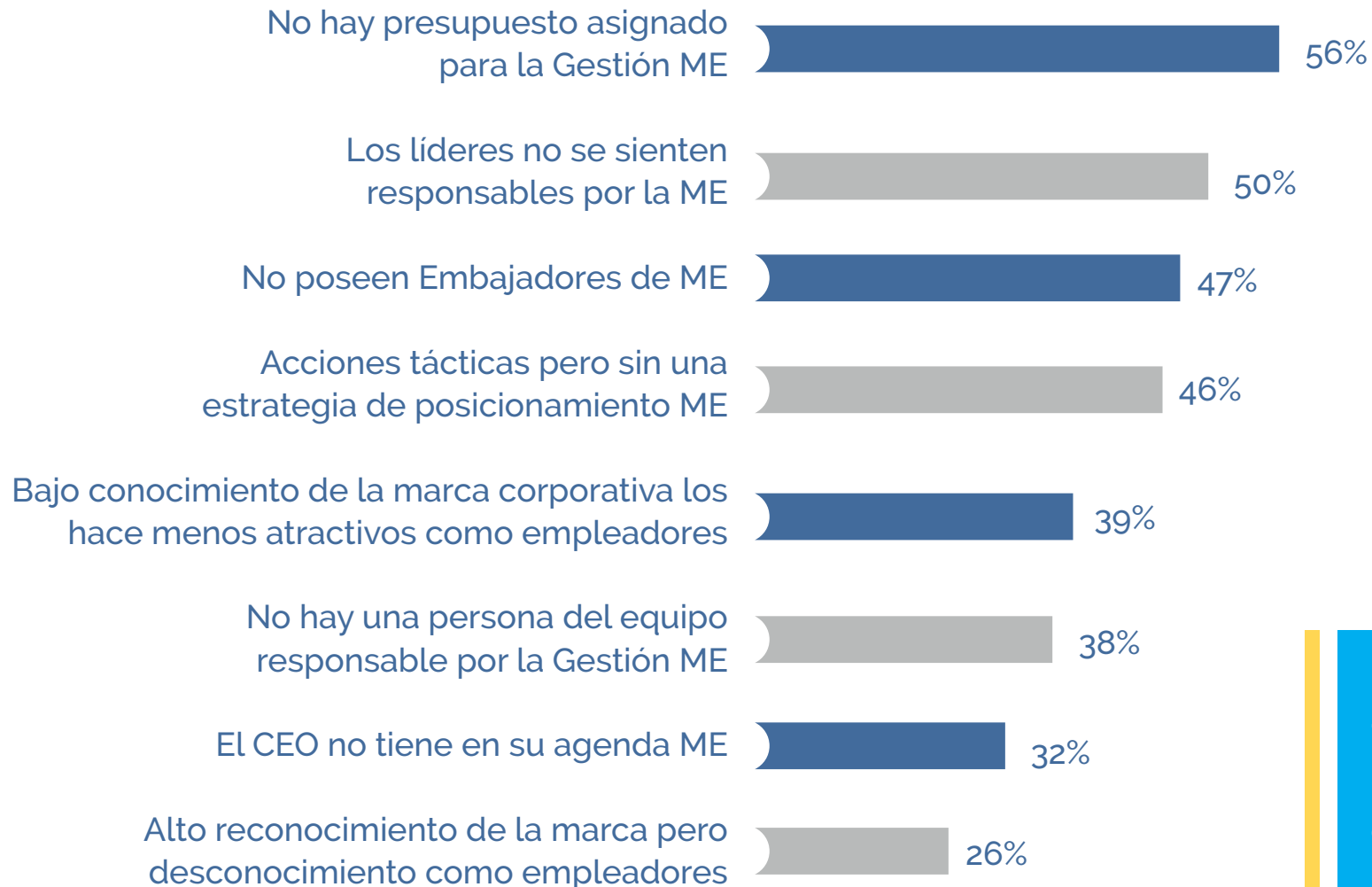
PERÚ





DIFICULTADES EN LA GESTIÓN

Marca todas las dificultades que identifiques en la lista y reconozcas en la gestión de RRHH



La principal dificultad es la falta de presupuesto para la correcta gestión de la ME, falta el compromiso de los líderes



DIFICULTADES EN LA GESTIÓN

Según años de experiencia

	TOTAL	Hasta 5 años	Entre 6 y 15 años	16 años o más
No hay presupuesto asignado para la Gestión ME	56%	54%	59%	51%
Los líderes no se sienten responsables por la ME	50%	45%	51%	54%
No poseen Embajadores de ME	47%	44%	48%	46%
Acciones tácticas pero sin una estrategia de posicionamiento ME	46%	45%	46%	50%
Bajo conocimiento de la marca corporativa los hace menos atractivos como empleadores	39%	42%	39%	35%
No hay una persona del equipo responsable por la Gestión ME	38%	37%	38%	37%
El CEO no tiene en su agenda ME	32%	27%	33%	35%
Alto reconocimiento de la marca pero desconocimiento como empleadores	26%	30%	25%	25%



DIFICULTADES EN LA GESTIÓN

Según posición en la organización

	TOTAL	Top Manager	Middle Manager	Analista	Independiente
No hay presupuesto asignado para la Gestión ME	56%	61%	55%	57%	58%
Los líderes no se sienten responsables por la ME	50%	48%	51%	47%	53%
No poseen Embajadores de ME	47%	58%	45%	47%	47%
Acciones tácticas pero sin una estrategia de posicionamiento ME	46%	47%	46%	45%	56%
Bajo conocimiento de la marca corporativa los hace menos atractivos como empleadores	39%	36%	37%	37%	47%
No hay una persona del equipo responsable por la Gestión ME	38%	37%	38%	34%	46%
El CEO no tiene en su agenda ME	32%	41%	30%	26%	51%
Alto reconocimiento de la marca pero desconocimiento como empleadores	26%	30%	25%	33%	23%



DIFICULTADES EN LA GESTIÓN

Según país para el que se desempeña

	TOTAL	Posición LATAM / Global	Argentina	Chile	Colombia	México	Perú
No hay presupuesto asignado para la Gestión ME	56%	55%	46%	50%	59%	58%	64%
Los líderes no se sienten responsables por la ME	50%	51%	54%	46%	49%	48%	48%
No poseen Embajadores de ME	47%	49%	53%	50%	35%	45%	49%
Acciones tácticas pero sin una estrategia de posicionamiento ME	46%	49%	52%	47%	52%	41%	40%
Bajo conocimiento de la marca corporativa los hace menos atractivos como empleadores	39%	38%	38%	41%	41%	43%	33%
No hay una persona del equipo responsable por la Gestión ME	38%	39%	38%	37%	38%	34%	36%
El CEO no tiene en su agenda ME	32%	34%	32%	34%	31%	24%	30%
Alto reconocimiento de la marca pero desconocimiento como empleadores	26%	26%	30%	31%	26%	24%	29%



Creo que el desafío para 2020 será gestionar la incertidumbre a través de un liderazgo sólido, positivo, presente y dispuesto a co-crear ambientes laborales saludables y en armonía.

Oriana Hoyos Balbontin

Gerente de RRHH Ferroviaria Oriental SA

-

BOLIVIA 

Para el 2020, el mayor desafío será lograr la mayor alineación posible entre el “para qué” de la empresa y el sentido de misión del colaborador, para potenciar el compromiso y la satisfacción de nuestros equipos con sus respectivos trabajos.

Roberto Manguel

Managing Director, Experis
ManpowerGroup

-

ARGENTINA 

“El futuro nos depara un enorme desafío para la gestión del talento, debemos preparar la organización, tanto su cultura como su gestión para lo que se viene. El negocio de Recursos Humanos está en el mediano y largo plazo. Debemos pararnos varios años adelante y diseñar futuribles (futuros posibles) y anticiparnos. Actualizar el “sistema operativo” de la organización hoy ya es una urgencia, seguimos con el sistema de postas o compartimientos del siglo pasado, hoy la realidad requiere agilidad además de un sistema distinto de gobierno corporativo, desaparecerán pronto los organigramas como los conocemos”

Felix Picco

Gerente de Recursos Humanos de Bebidas del Paraguay S.A.

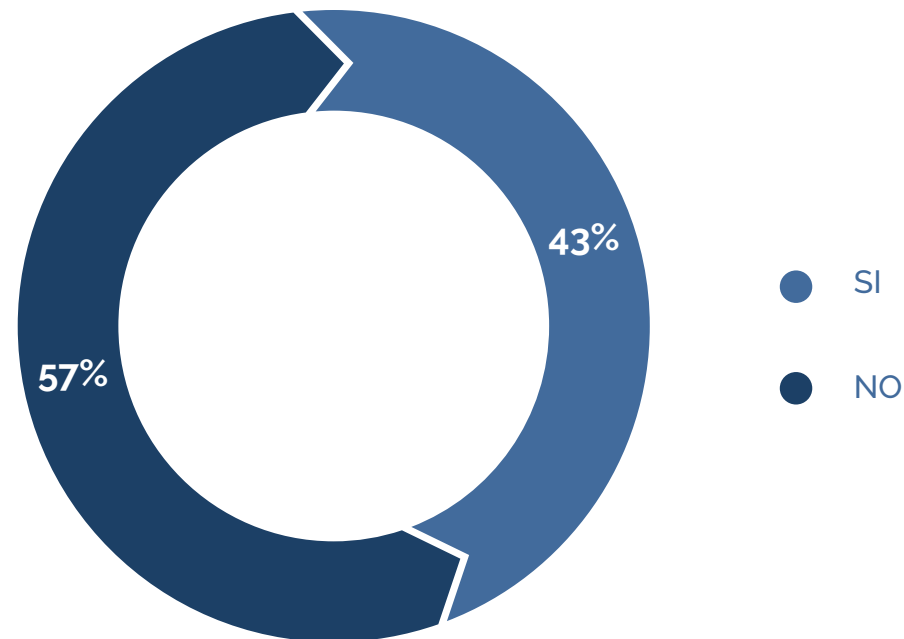
-

PARAGUAY 



PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIÓN SOBRE MARCA EMPLEADORA

¿Alguna vez participaste de una capacitación específica sobre Marca Empleadora?

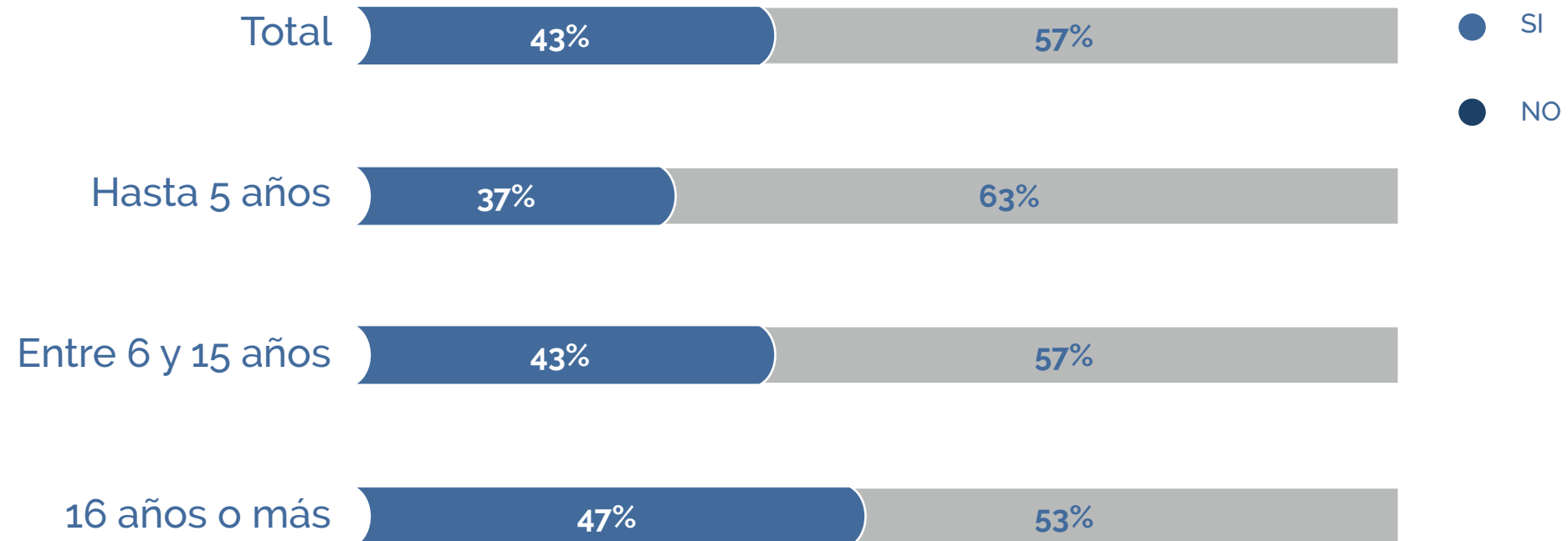


4 de cada 10 entrevistados no participaron en ninguna capacitación sobre Marca Empleadora, sobre todo en Chile, Colombia, México y Perú.



PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIÓN SOBRE ME

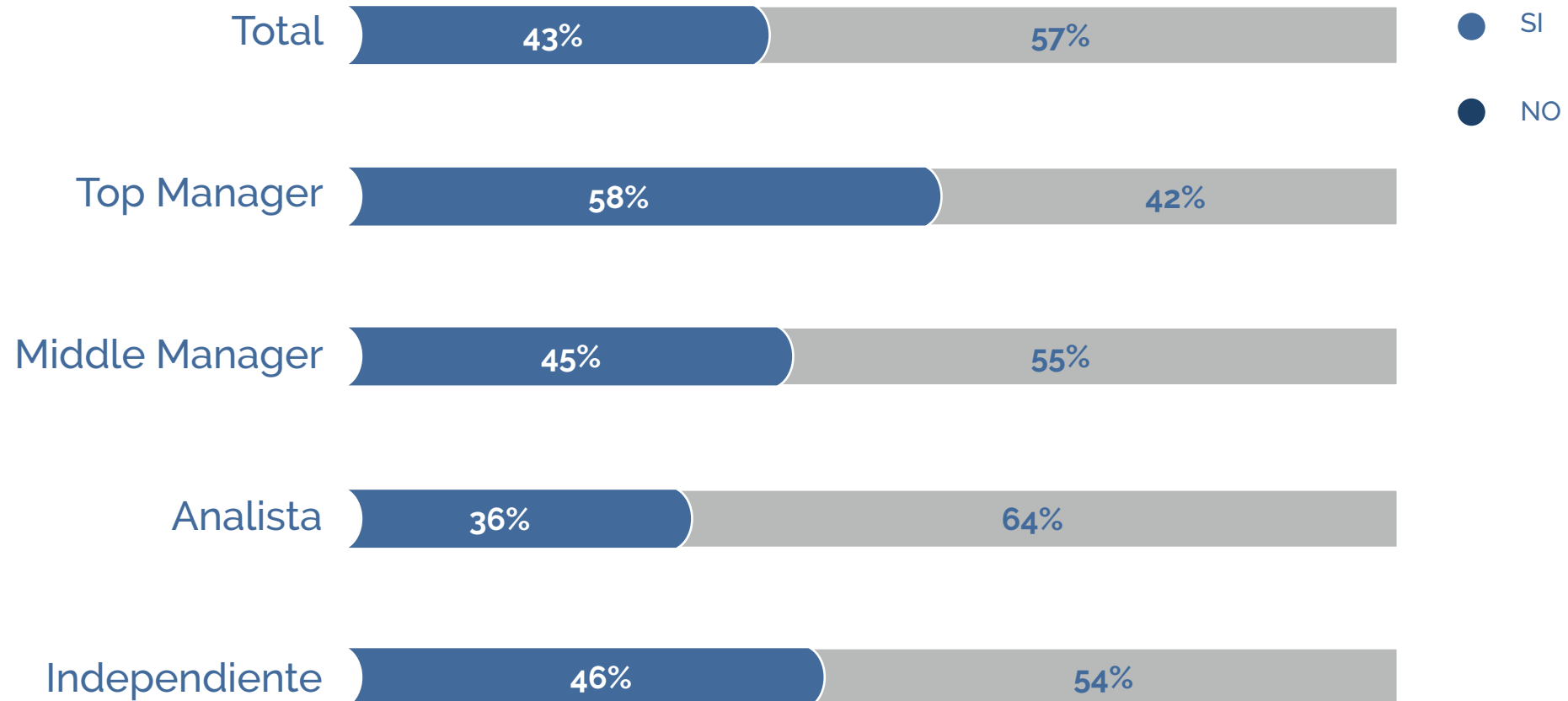
¿Alguna vez participaste de una capacitación específica sobre Marca Empleadora? - Según Años de experiencia





PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIÓN SOBRE ME

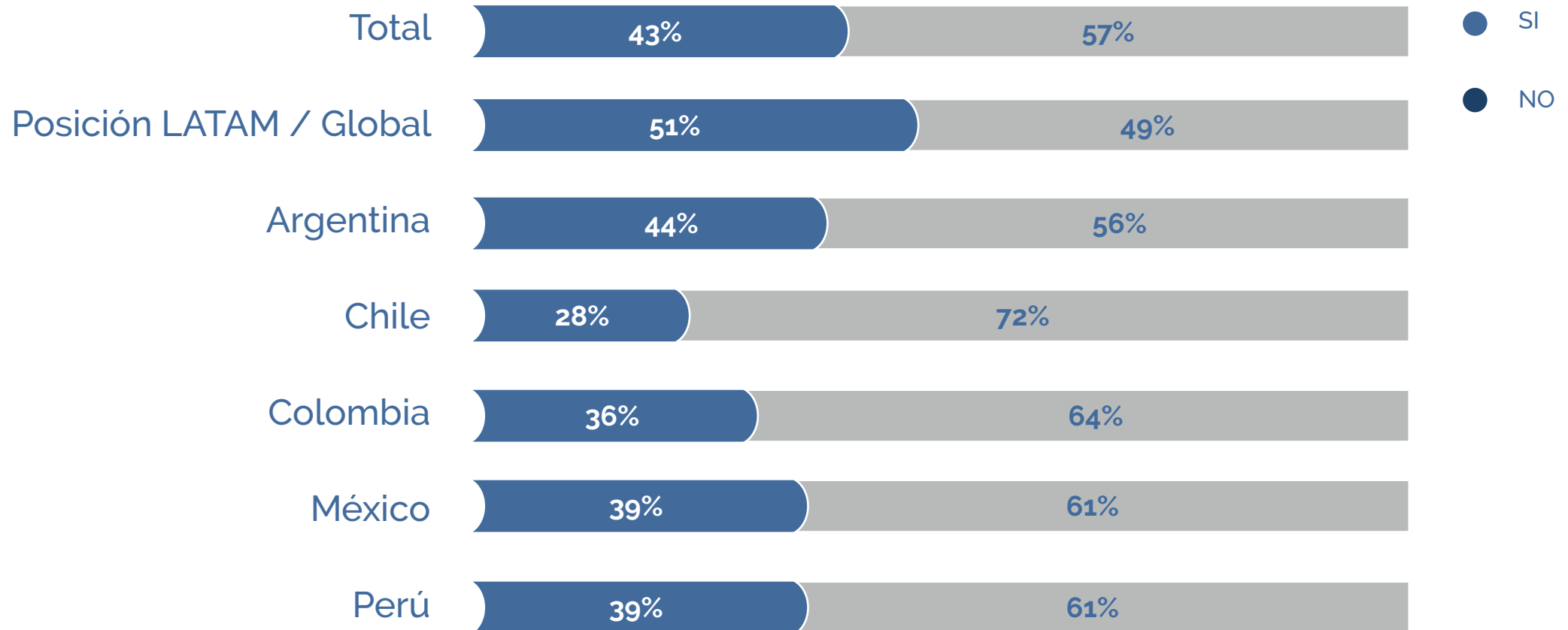
¿Alguna vez participaste de una capacitación específica sobre Marca Empleadora? - Según Posición





PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIÓN SOBRE ME

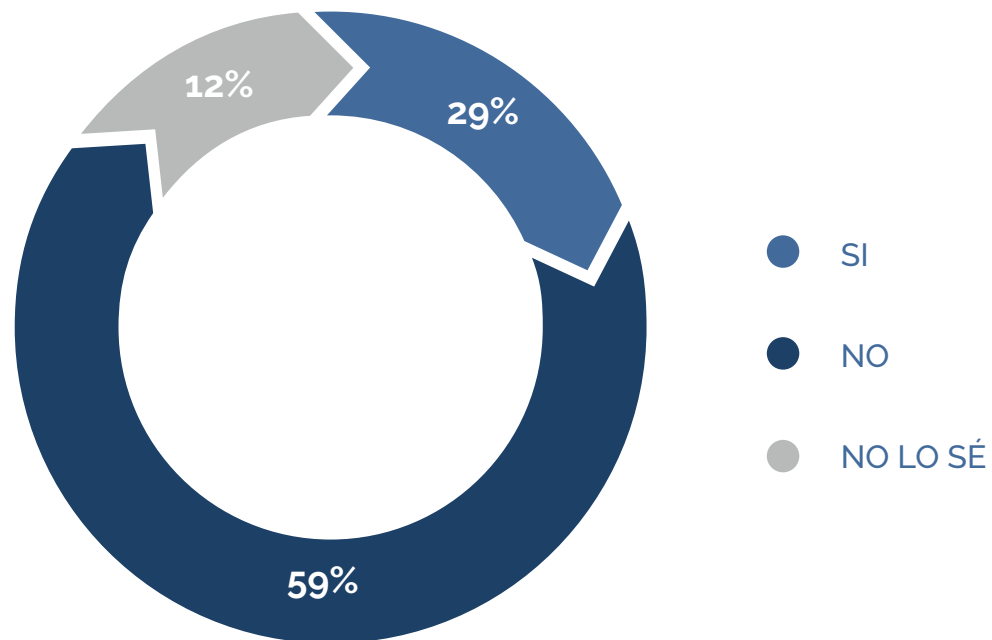
¿Alguna vez participaste de una capacitación específica sobre Marca Empleadora? - Según País





ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

En tu compañía actual, ¿poseen una estrategia de posicionamiento y un Manual de Marca Empleadora?



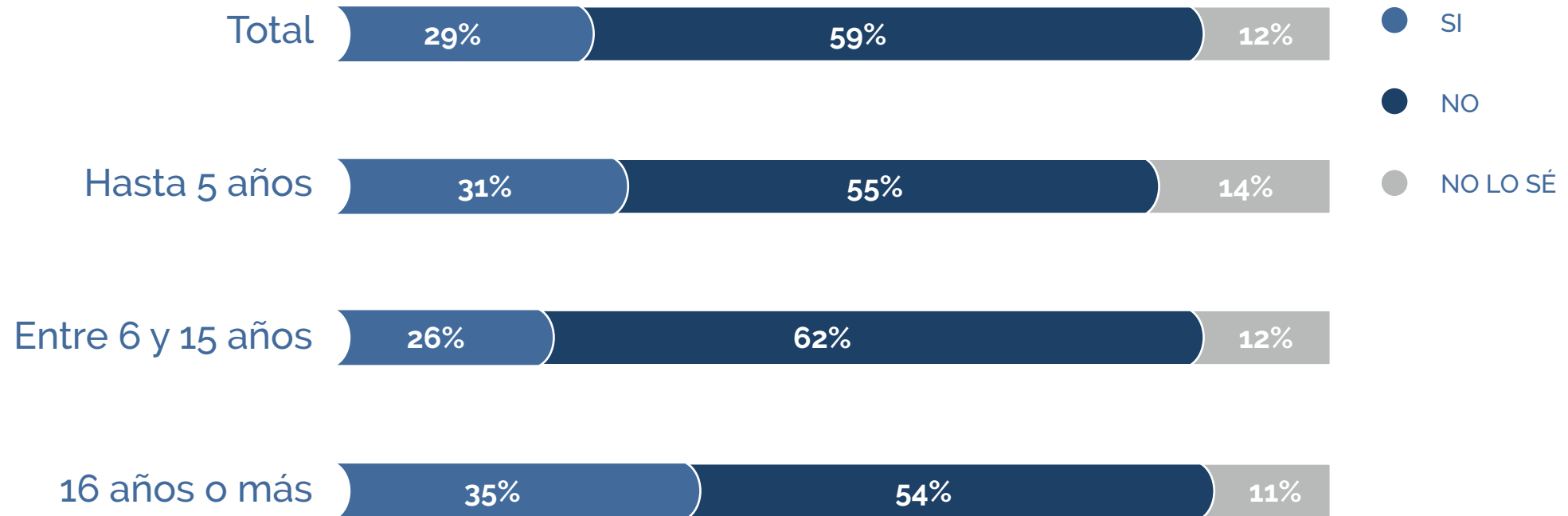
Sólo 3 de cada 10 declara que su compañía cuenta con una estrategia de posicionamiento y Manual de ME.

La proporción es mayor entre colaboradores de compañías regionales o globales.



ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

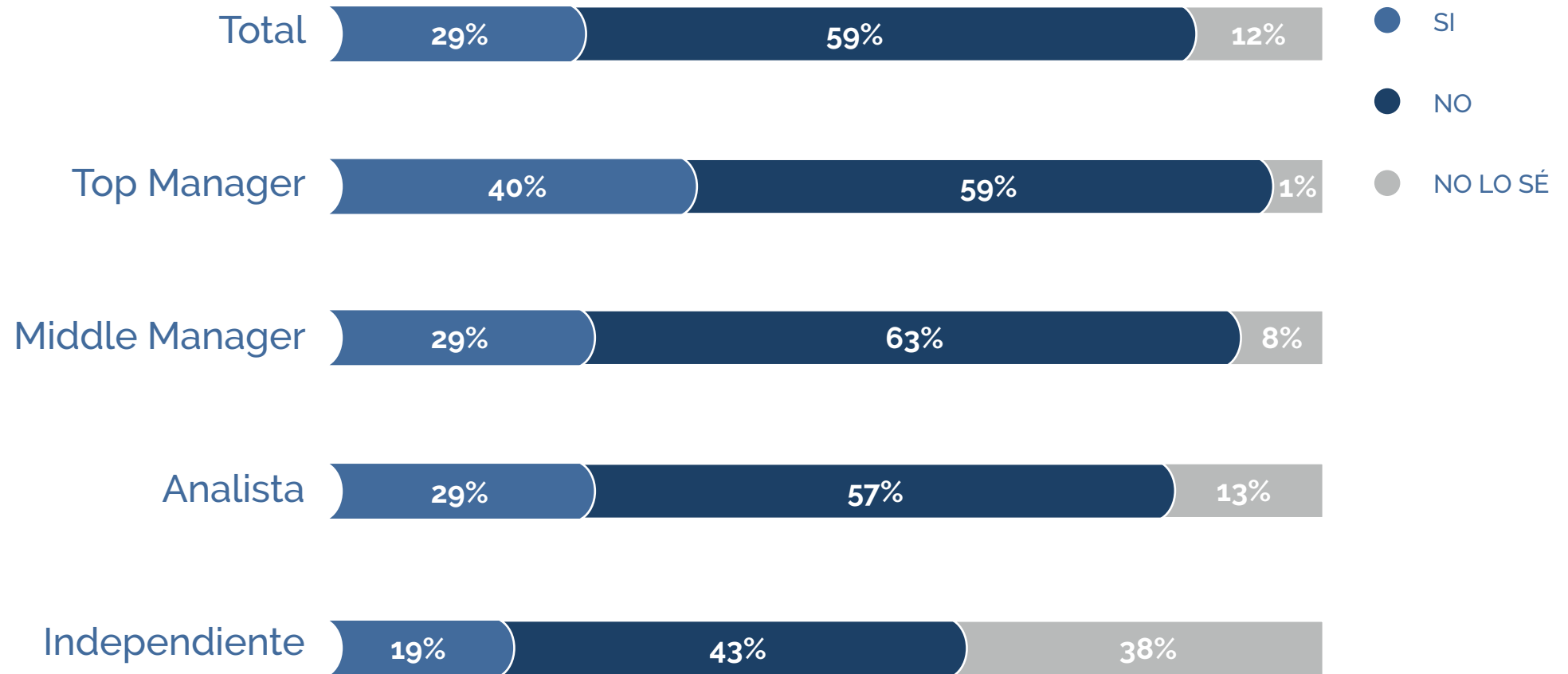
En tu compañía actual, ¿poseen una estrategia de posicionamiento y un Manual de Marca Empleadora? - Según Años de experiencia





ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

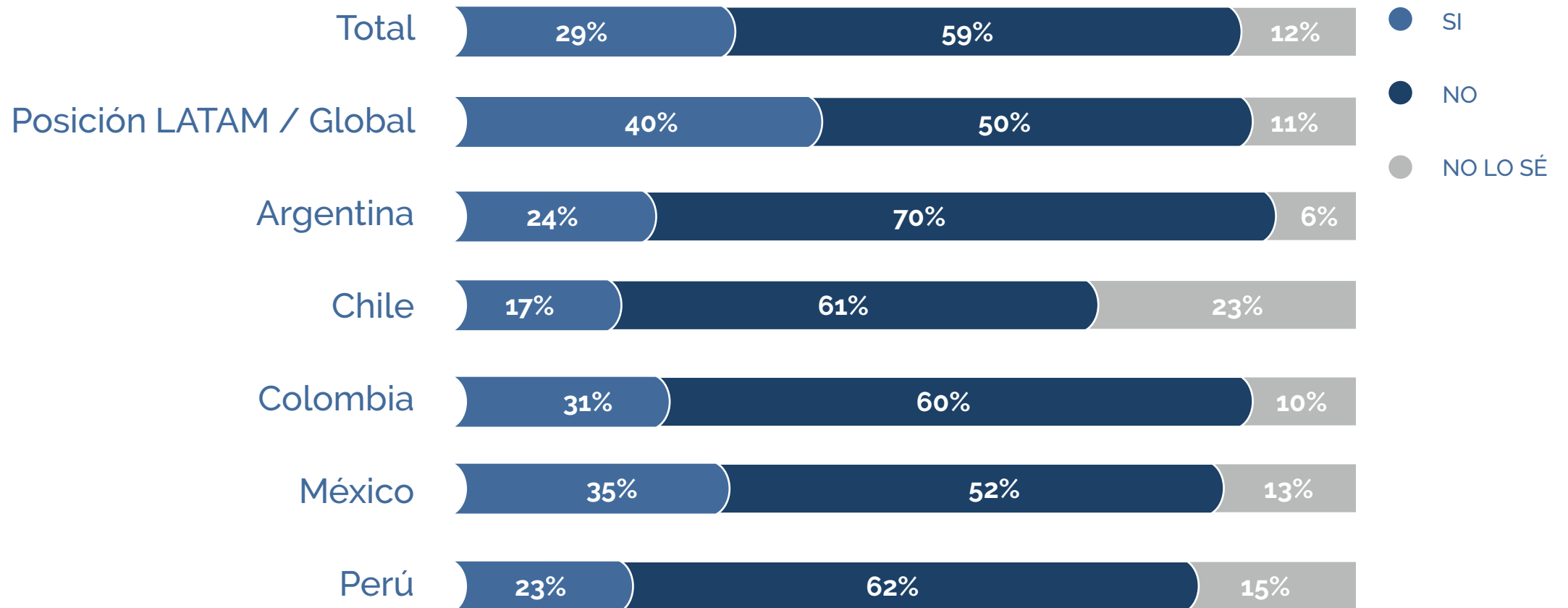
En tu compañía actual, ¿poseen una estrategia de posicionamiento y un Manual de Marca Empleadora? - Según Posición





ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

En tu compañía actual, ¿poseen una estrategia de posicionamiento y un Manual de Marca Empleadora? - Según País





El desafío para el 2020 es que los colaboradores se reinventen en función de las necesidades del negocio. Canales digitales, nuevas tecnologías, Data Science, ya no son el futuro, sino el presente.

Axel Dono

General Manager HAYS México

-

MÉXICO 

Creo que hay tres focos a trabajar este 2020:
Construir culturas con propósitos elevados, sobre todo porque las nuevas generaciones son atraídas por estas empresas.
Desarrollar culturas orientadas al alto desempeño.
Movilizar a nuestros talentos.
Diferenciarnos como Marca Empleadora, generando una experiencia humana para el colaborador, una experiencia de bienestar, armonía, desarrollo y compromiso, como resultado un alto sentido de orgullo por la marca, que funciona como imán para atraer talento.

Denise Hurtado Castedo

CEO BPL

-

BOLIVIA 

“Creo que el mayor desafío es lograr generar un ambiente en el que el desarrollo de las capacidades colectivas e individuales en la organización, acompañe -en dirección, altura y potencia - la complejidad y velocidad del cambio que se está dando en el “afuera” de la organización. Creo que para lograr esto los profesionales de HR tenemos que desaprender nuestro oficio y vamos a tener que cuestionar valientemente esas fronteras entre el afuera y el adentro, desarrollando prácticas y herramientas inteligentes para gestionar talento en forma integrada y con independencia de las formas contractuales con las que trabajemos en cada caso.”

Ignacio Herrero

Senior Vice President HR MetLife Latam

-

LATAM



¿Cuál es la compañía que más admiras por sus prácticas en Marca Empleadora?



Mencionan principalmente compañías de tecnología y consumo masivo, también entidades financieras.

Alta dispersión en las respuestas, sobre 802 respuestas se mencionan 192 compañías.

Las más nombradas:

- 1° Google (151)
- 2° Unilever (75)
- 3° Mercado Libre (48)



¿Cuál es la compañía que más admiras por sus prácticas en Marca Empleadora?

Posición LATAM/ Global

(103 cias. / 163 resp)*

- 1° Google
- 2° Unilever
- 3° Mercado Libre
- 4° The Coca Cola Company
- 5° Amazon

Argentina

(57cias. / 92 resp)*

- 1° Banco Galicia
- 2° Unilever
- 3° Mercado Libre
- 4° Google
- 5° Natura

Chile

(76 cias. / 119 resp)*

- 1° Google
- 2° Banco BCI
- 3° The Coca Cola Company
- 4° Unilever
- 5° Wal Mart

Colombia

(75 cias. / 114 resp)*

- 1° Google
- 2° Unilever
- 3° Bavaria
- 4° Nutresa
- 5° The Coca Cola Company

México

(78 cias. / 102 resp)*

- 1° Google
- 2° The Coca Cola Company
- 3° Mars
- 4° Pepsico
- 5° Unilever

Perú

(50 cias. / 72 resp)*

- 1° Interbank
- 2° Google
- 3° BelCorp
- 4° BCP
- 5° The Coca Cola Company

*Cantidad de compañías mencionadas sobre respuestas totales, dando cuenta de la dispersión de las menciones.



En suma...

El desafío principal según los especialistas en RRHH consultados es la atracción y retención del talento, en un contexto complejo de transformación digital de las organizaciones y cambios sociales que sacuden las estructuras de las compañías.

El área se perfila como gestora del cambio cultural, necesario para la adaptación de las distintas generaciones al ámbito laboral.

La resignificación del área, de manejar temas administrativos a convertirse en un área estratégica, con foco en el negocio, a veces choca con liderazgos tradicionales y estructuras poco flexibles al cambio.

El reconocimiento del aspecto humano de las organizaciones y la construcción de Marcas Empleadores potentes como factores clave para el crecimiento: sólo un 29% de los entrevistados refiere que su compañía cuenta con una estrategia de posicionamiento de su ME, a pesar de que la atracción y retención son sus principales desafíos.

¿Qué falta? » Compromiso del liderazgo y formación en gestión de ME de todos los niveles del área de RRHH para convertirse en socios estratégicos del negocio y ser gestores eficientes del cambio cultural.



**¡Muchas
gracias!**

Powered by

