

Talento y Liderazgo



Premio ManpowerGroup a la Investigación en Capital Humano



ManpowerGroup™

CONTENIDO

I. Introducción	2
II. 1er. Premio Manpowergroup a la Investigación en Capital Humano: Talento y Liderazgo	7
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	9
Planteamiento del problema	11
Materiales y métodos	12
1. Talento	13
2. Liderazgo	17
3. Transformación del compromiso en valor agregado al cliente	19
4. Responsabilidad social, ecológica y su valor a la comunidad	21
Conclusiones	23
Referencias	24
Anexo 1	27
Anexo 2	32
III. Guía de aplicación para las empresas	33
Acerca del Estudio	34

I. Introducción

Una de las características que diferencian a ManpowerGroup, es la generación de conocimiento e investigación en materia de Capital Humano.

Desde hace más de 50 años hemos hecho estudios y encuestas a nivel global en esta materia. Una de las de mayor impacto es la Encuesta de Expectativas de Empleo (EOS), otra es la de Escasez de Talento. Ambas se hacen también para nuestra región de México y Centroamérica (MeCA).

A partir de este 2012, decidimos que además de seguir compartiendo los estudios e investigaciones con nuestros clientes, universidades, gobierno y público en general, debíamos ser quienes impulsáramos la investigación en Capital Humano. Fue así que lanzamos el **PREMIO MANPOWERGROUP A LA INVESTIGACIÓN EN CAPITAL HUMANO**.

Uno de los puntos más importantes fue identificar sobre qué temas debería realizarse la investigación. Se conformó el jurado con personas que además de ser reconocidos por su conocimiento y experiencia, representan a grandes instituciones.

El jurado quedó integrado por:

- Adela Giral López. Directora de Recursos Humanos de Microsoft.
- Jorge Cherit Galindo. Subdirector General de Administración de Personas del Infonavit (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores).
- Mauricio Brehm Brechú. Profesor de Dirección de Personal y Asesor a la Dirección de Recursos Humanos del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas).
- Pedro Borda Hartmann. Director General de Amedirh (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos).

Nos da gusto presentar el proyecto ganador de este 2012 titulado: "TALENTO Y LIDERAZGO". El jurado seleccionó este proyecto como el ganador, no sólo por

aportar conocimiento, sino porque puede implementarse de inmediato y contribuir a elevar la productividad de las organizaciones. Los criterios que se tomaron para calificar, fueron:

- a) Impacto e innovación.- El estudio aporta ideas concretas y recomendaciones novedosas, que podrían beneficiar el área de Gestión de Talento. Impulsa mejores prácticas de Capital Humano.
- b) Factibilidad.- Las propuestas dadas en el estudio son realistas y están detalladas o bien explicadas. Están relacionadas con un área de oportunidad. Existe la posibilidad de aplicabilidad en el corto o mediano plazo.
- c) Utilidad y sustento.- El estudio cuenta con bases teóricas o una investigación que apoya la propuesta. Puede ser utilizado para mejorar temas de Capital Humano.

En los siguientes capítulos, se encuentra el proyecto ganador y una guía práctica para su implementación, éste fue desarrollado por cuatro personas de República Dominicana:

- Marcelly Reynoso Disla
- Mayra Ruiz Perera
- Yesenia Luzón Rodríguez
- Annabel Hiraldo Medina

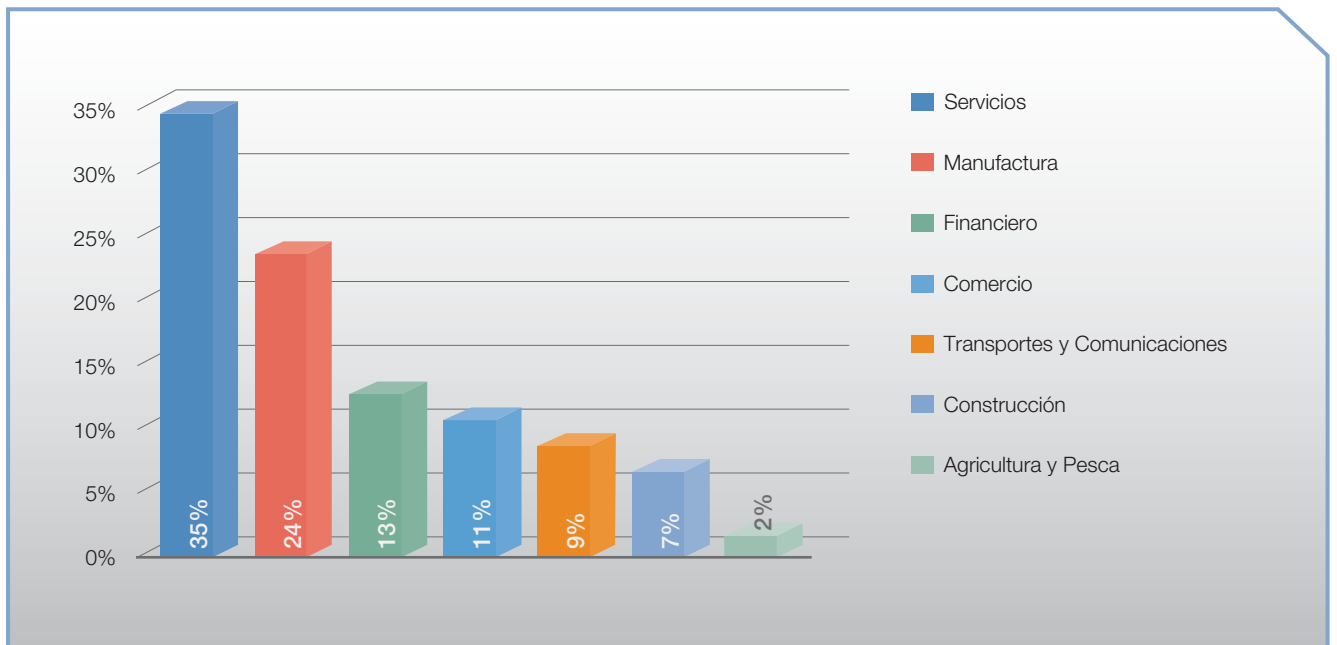
Trending topics en la región MeCA.

Decidimos en ManpowerGroup MeCA, hacer una investigación en forma paralela con el propósito de identificar cuáles son los principales temas en los que están trabajando las organizaciones para elevar la productividad, calidad y satisfacción del personal.

El tamaño de la muestra fue de más de dos mil empresas y las entrevistas se aplicaron durante los meses de julio a septiembre de 2012 con un resultado de nivel de confianza del 95%.

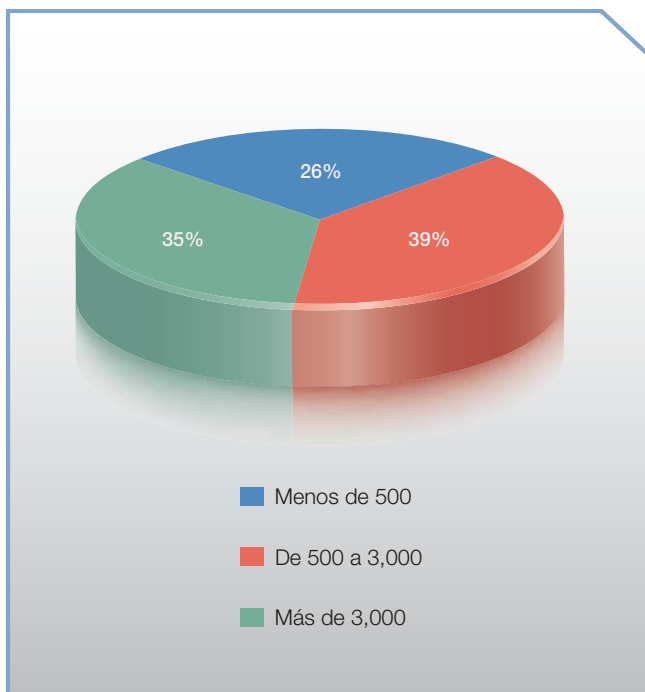
Las empresas con quienes se desarrolló la investigación pertenecen a todos los sectores, destacando Servicios y Manufactura. (Figura 1)

Figura 1. Sector o industria de las empresas encuestadas



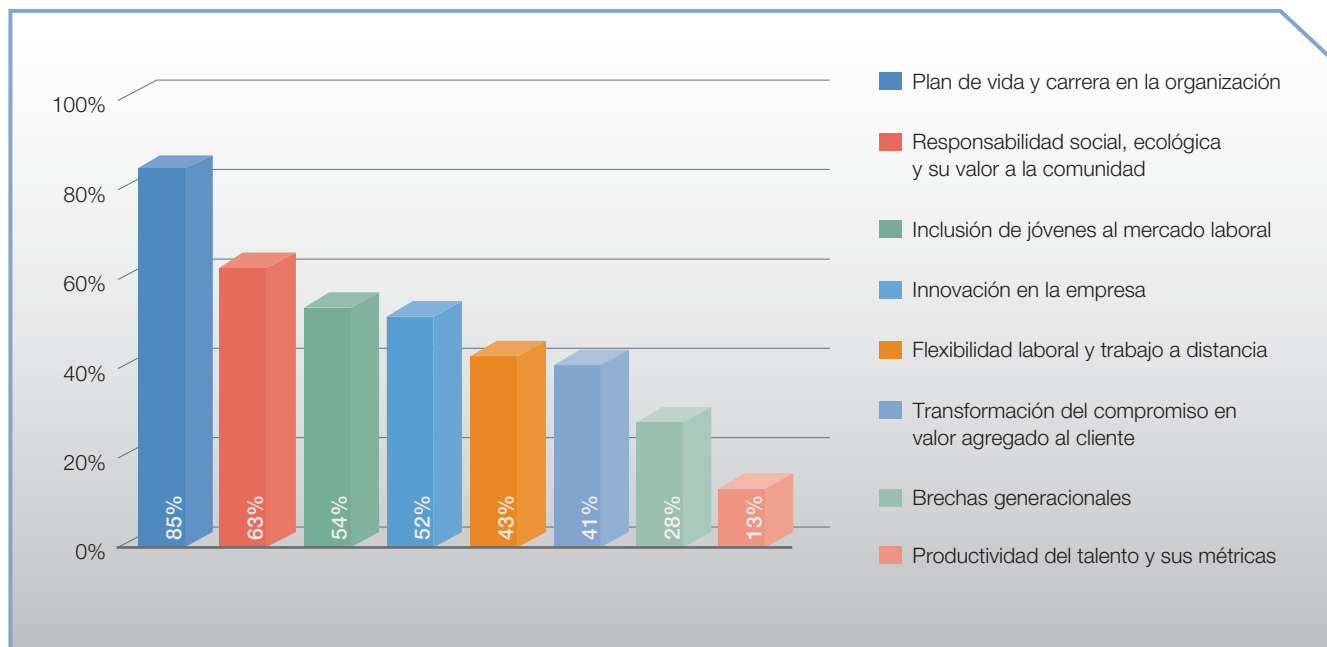
Participaron organizaciones de distintos tamaños de México, Centroamérica y República Dominicana. (Figura 2)

Figura 2. Tamaño de la empresa en número de empleados



En estas empresas, los proyectos en los que están trabajando las áreas de Capital Humano o Talento se presentan a continuación. (Figura 3)

Figura 3. Temas en los que está trabajando el área de Capital Humano



Los tres principales temas o *trending topics* son:

1. Plan de vida y carrera en la organización.
2. Responsabilidad social, ecológica y su valor a la comunidad.
3. Inclusión de jóvenes al mercado laboral.

Entre otros hallazgos, durante el presente año, el 67% de estas organizaciones tuvo un incremento de personal y sólo un 13% decreció. (Figura 4). De las empresas que crecieron, el 45% incrementó su plantilla entre un 5% y 10% (Figura 5); es decir, por arriba del PIB promedio de la región, el cual es de 4.5%. (Fuente: INEGI y bancos centrales de cada país)



Figura 4. Variación en el número de empleados con respecto al año pasado

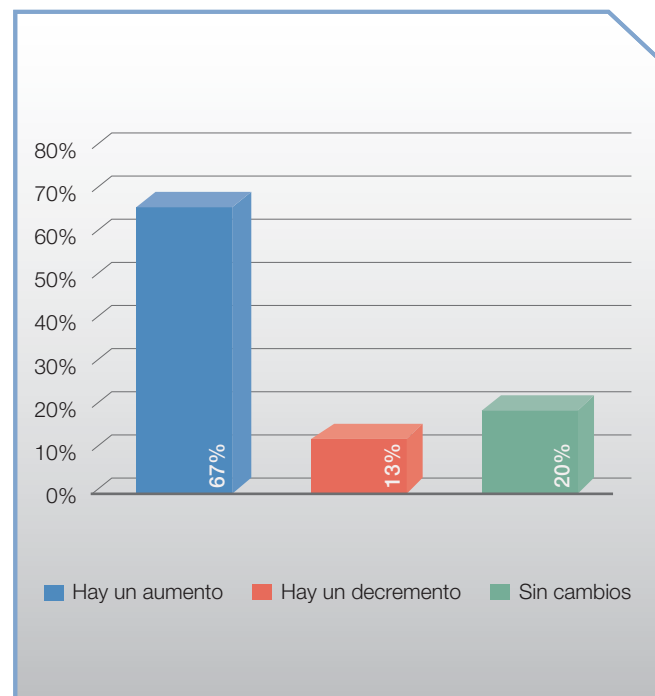
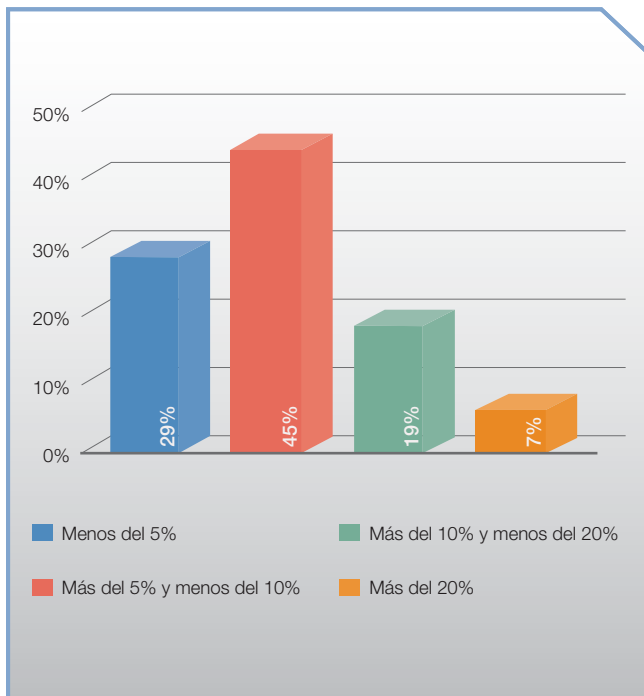
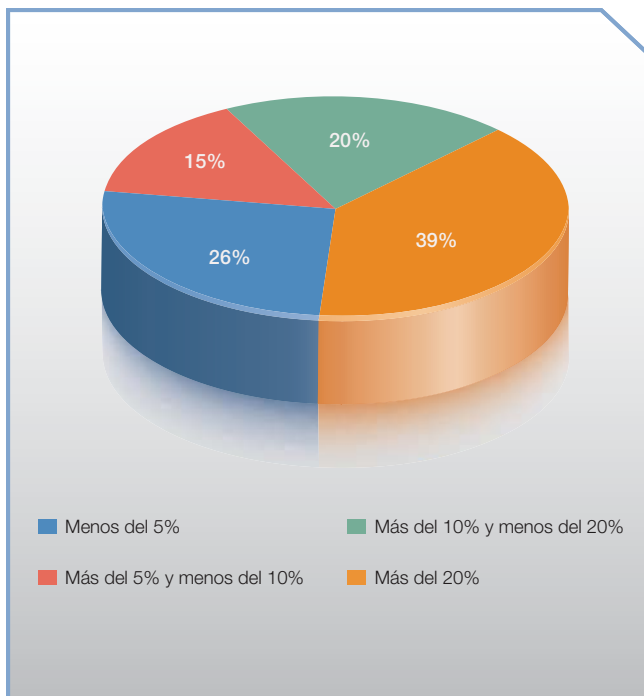


Figura 5. Porcentaje de aumento



En cuanto al personal subcontratado, el promedio ponderado de empleados está entre 10% y 20%. (Figura 6)

Figura 6. Porcentaje de empleados subcontratados



Por otro lado, la gran mayoría de las empresas mencionan que menos del 2% del personal trabaja en el área de Capital Humano o Gestión de Talento (Figura 7) y la mayoría (el 55%) menciona que más de la mitad son mujeres. (Figura 8)

Figura 7. Porcentaje de empleados en el área de Capital Humano

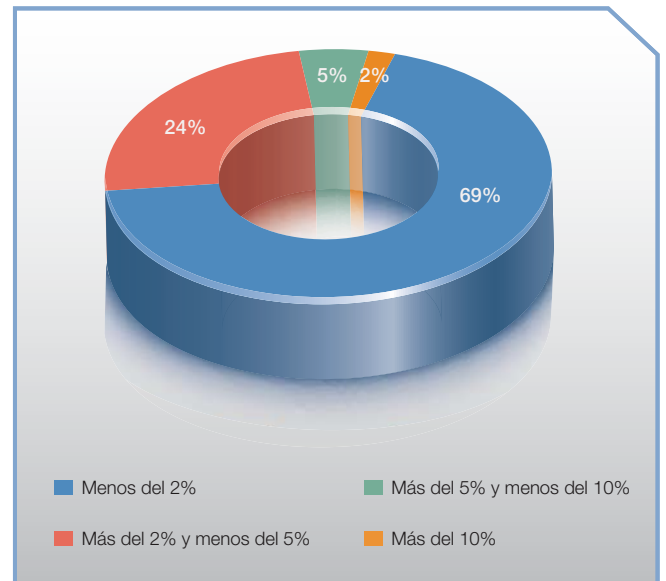
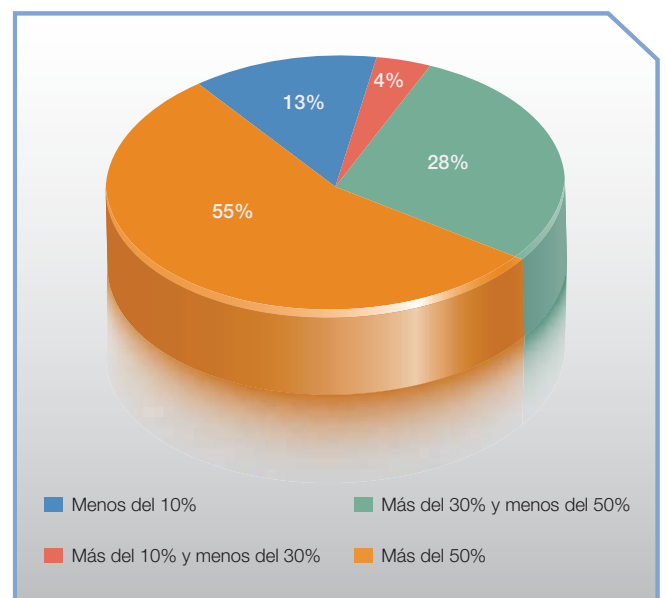


Figura 8. Porcentaje de mujeres en el área de Capital Humano

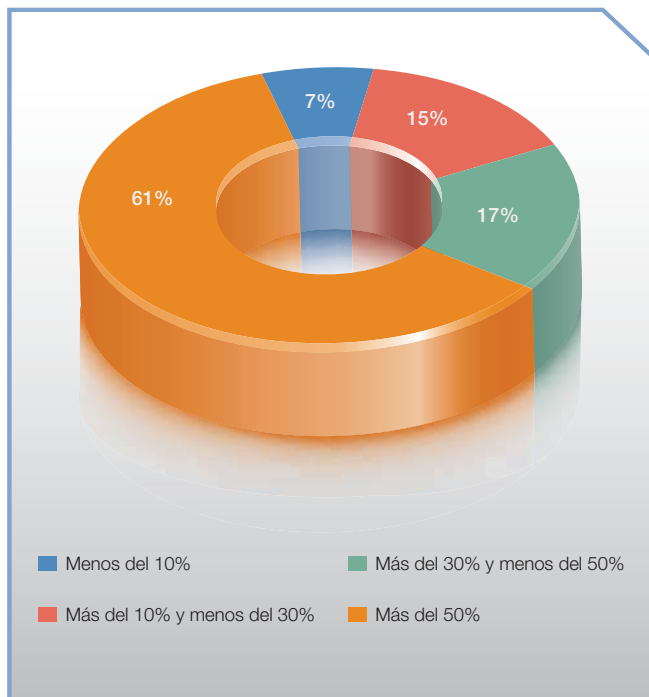


Finalmente, siendo el principal tema en el que están trabajando actualmente las empresas, plan de vida y carrera en la organización, encontramos que, el 61% de las empresas menciona que más de la mitad de su personal está actualmente tomando algún curso de capacitación. (Figura 9)

Los invitamos a conocer otros de nuestros estudios en la página web: www.manpowergroup.com.mx

Promover la Investigación en Capital Humano es Humanamente Posible.

Figura 9. Porcentaje de empleados que están tomando algún curso de capacitación



II. Talento y Liderazgo

Resumen Ejecutivo

La interdependencia global, el fácil acceso a la información y la tecnología, la nueva filosofía de comportamiento como la responsabilidad social, han provocado un ambiente complejo para las organizaciones. En este contexto, reviste gran importancia la adecuada promoción del talento de los líderes y colaboradores en las empresas como elemento generador de conocimiento, estrategias de sostenibilidad y ventajas competitivas.

Las empresas buscan resultados que les permitan responder a las demandas y cambios en el mercado y los empleados, a su vez, buscan la **satisfacción** de sus necesidades particulares. En consecuencia, se ha vuelto difícil alinear estos intereses en torno al propósito de la creación de valor agregado.

El reto para las organizaciones hoy en día está en la identificación de las brechas de talento crítico existentes y su capacidad real para desarrollar e implementar estrategias para cerrarlas en medio de la “guerra de talentos” que se ha desatado, pues todas las organizaciones buscan empleados generadores de valor. Esta “guerra” ha cambiado la forma de gestionar el **capital humano**, ya que además de cazar talentos, las empresas buscan ser atractivas para poder retenerlos.

Por ello, se hace esencial crear sistemas de gestión humana que estén centrados en prácticas de valores organizacionales, para lograr altos niveles de compromiso y desempeño, dado que si no está alineada la diversidad de perspectivas, el resultado es una ausencia de sinergia, puesto que las personas se inclinan hacia sus referencias individuales.

Otra parte importante es que el sistema de gestión humana debe ser capaz de traducir la **cultura de valores** declarados en expectativas claras de desempeño que sean luego evaluadas para confirmar que fueron modeladas en acciones concretas.

De este modo, la gestión humana es un tema que concierne directamente a la alta dirección de la

organización y a todos sus directivos. Sin un compromiso real de los líderes de una empresa con el desarrollo de sus empleados, sus expectativas, necesidades, rendimiento y planes de carrera, es difícil hablar de una “estructura de talento de una organización”.

COMPETENCIAS + COMPROMISO = TALENTO.

Esto significa que los líderes deben conocer de sus asociados o colaboradores qué conocimientos, habilidades y manejos prácticos de las tareas muestran en el desempeño de sus funciones, su experiencia y cuán motivados se sienten.



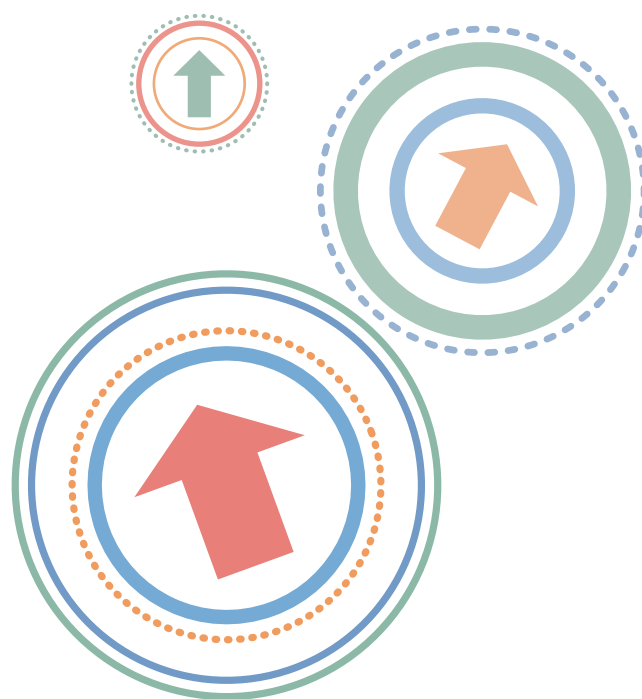
Es en este escenario donde los **mandos intermedios** juegan un papel preponderante, pues son quienes, de manera más directa, influyen en el personal para que trabaje con entusiasmo y en equipos, al tiempo que les ayudan a satisfacer sus necesidades escuchando y valorando sus opiniones, modelando la sensibilidad necesaria para poder identificar los valores de las personas a su cargo y hacerles desarrollar como profesionales, deviniendo en talentos. En la República

Dominicana, el sistema educativo juega un papel decisivo al momento de impulsar el talento a su mayor potencial¹ y la insuficiente base educacional de una parte considerable del total de los mandos medios lleva a aplicar buenas prácticas de liderazgo eficaces y fáciles de aprender, para poder lograr un mayor involucramiento de los empleados.

La propuesta de este estudio se centra en la implementación de un **sistema de gestión del talento** que ponga especial atención a la identificación y desarrollo del liderazgo de los mandos medios como estrategia para optimizar sus resultados a partir de una metodología de asesoría técnica dirigida a PyMEs que conjugue la gestión del desempeño con la modelación de los diferentes estilos de **liderazgo situacional**, una fórmula práctica y factible de implementar.

El objetivo general del proyecto es crear un nivel de mandos medios de alto desempeño alineado a una cultura de valores, maximizando el talento individual a fin de alcanzar resultados extraordinarios a través de la sinergia de equipos.

El estudio promueve la implementación de estrategias de **liderazgo situacional, gestión del talento y coaching**, diseñadas para cada organización, traducidas en acciones concretas para catapultar el desempeño, la creación de valor agregado al cliente y el desarrollo de una **gestión empresarial sostenible**.



¹ Heidrick & Struggles (2009). *Mapa del talento en Latinoamérica*. The Economist.

Introducción

La competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes.

M. Porter

En la actualidad, las empresas están obligadas a dirigir todos sus esfuerzos a cumplir con los objetivos propuestos y a que sus unidades de negocio desarrollen al máximo todo su potencial si quieren mantenerse en el mercado y lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo. Esto implica el diseño de estrategias innovadoras y diferentes que unan todas las direcciones de la rueda operativa de la empresa y a su vez se muevan hacia el logro de su visión.

La ventaja competitiva de las empresas, por excelencia, lo que las diferencia, radica en el talento, en lo que sabe una organización y cómo lo usa. Por lo tanto, el objetivo a lograr es que el talento reunido en una organización funcione sincronizadamente de manera proactiva e inteligente, agregando valor y dándole un carácter innovador a la empresa.

Muchos líderes de compañías abordan erróneamente las necesidades críticas y las posibles causas de desmotivación de sus empleados y, a menudo, no tienen una imagen real de la forma en que los empleados los perciben a ellos. Es aquí donde la **gestión del talento** como actividad estratégica cobra vital importancia, ya que está alineada con la misión y

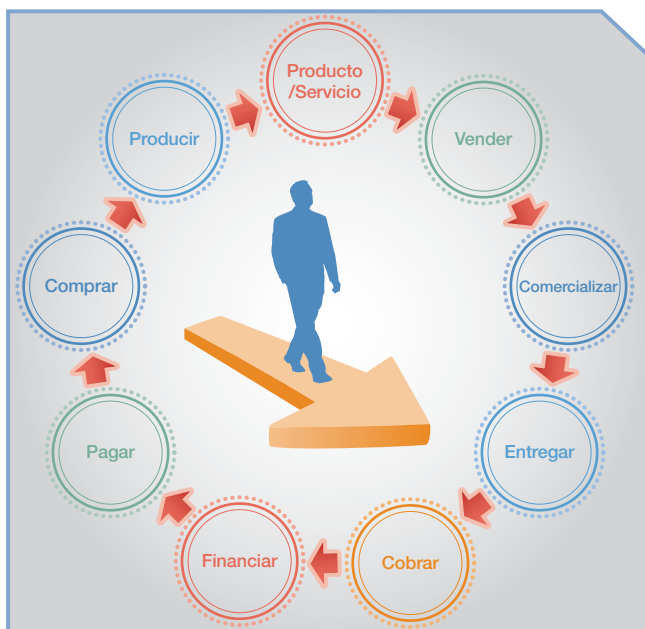
visión de la empresa, teniendo como objetivo atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos en los diferentes niveles de la organización; está relacionada no sólo con la **gestión de personas** en las empresas, sino que es un tema que concierne directamente desde la alta dirección de la organización a todos sus directivos, independientemente del nivel en que estos se encuentren.

Si no existe un compromiso fehaciente, demostrado de los líderes de una empresa con el desarrollo de sus empleados, sus expectativas, necesidades, rendimiento y planes de carrera, no se puede hablar de “estructura de talento” en una organización.

En este contexto, surge desde hace algunos años la **gestión por competencias** como la respuesta idónea y modelo a seguir. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles. Para lograr este manejo estratégico del talento humano en el siglo XXI los líderes requieren disponer de información precisa acerca de la aportación de valor que pueda realizar cada miembro del equipo de trabajo que dirige.

Los líderes que se encuentran más cerca de la mayoría de los empleados son los mandos medios, que a nivel global, representan más del 95% de los dirigentes de las empresas. El sistema educativo juega un papel decisivo al momento de impulsar el talento a su mayor potencial². Contra esta necesidad perentoria para la sostenibilidad de las organizaciones, a través del desarrollo de su recurso más valioso y buenas prácticas de liderazgo, atenta en particular en República Dominicana, la insuficiente base educacional de una parte considerable del total de los mandos medios.

De ahí que resulte imprescindible aplicar prácticas de liderazgo, que sean eficaces y fáciles de aprender para lograr, a través del desarrollo del talento en las



² Heidrick & Struggles (2009). *Mapa del talento en Latinoamérica*. The Economist.

organizaciones, un mayor involucramiento de los empleados, con un acompañamiento sistemático, orientador, acertado, donde se logre mediante diversos instrumentos y técnicas, incentivar a las personas que trabajan en la empresa a que contribuyan con su análisis y aportaciones a un mejor funcionamiento de la organización, generando un nivel de compromiso tal que los mantenga involucrados con un alto sentido de pertenencia a la empresa. En este proyecto de investigación se presenta una **metodología de asesoría** técnica dirigida a PyMEs que conjuga la gestión del desempeño de los colaboradores con la modelación de los diferentes estilos de **liderazgo situacional**, obteniéndose una fórmula práctica y factible de implementar.

El objetivo general del proyecto es crear un nivel de mandos medios de alto desempeño alineado a una cultura de valores, maximizando el talento individual a fin de alcanzar resultados extraordinarios a través de la sinergia de equipos.



El proyecto está dirigido a empresas con una estructura organizacional medianamente definida. No se consideran las microempresas porque las mismas, generalmente no cuentan con mandos intermedios, sino que por lo regular las funciones operativas están centralizadas en los pocos recursos humanos que laboran en la empresa; cuando no, en el propietario.

Las empresas de medianas a grandes, por el contrario, sí cuentan con niveles de mando intermedios y sus funciones operativas se encuentran descentralizadas y/o en proceso de departamentalización.

El proyecto debe ser implementado por los líderes organizacionales como parte de la estrategia de desarrollo del talento de la empresa, acompañados de asesoría técnica, sesiones de acompañamiento, consultores expertos en materia de liderazgo, gestión del talento, *coaching* individual y de equipos.

Planteamiento del problema

El panorama internacional es cada vez más complejo e incierto, producto de la interdependencia global, de los acelerados cambios tecnológicos y de la gran preocupación por la preservación del medio ambiente. Estos factores traen consigo transformaciones económicas, sociales y políticas que, para las empresas, se traducen en una intensificación de la competencia y en la necesidad de desarrollar una gestión empresarial eficiente, eficaz y sostenible que invariablemente debe ser traducida en estrategias que les permitan estar a la vanguardia, **generar valor agregado para sus clientes**, tanto internos como externos y mantenerse bien posicionados en el mercado.

Ahora bien, la constante demanda de estrategias innovadoras se convierte en una pesadilla cuando los directivos empresariales tratan de traducirlas en acciones concretas y de compartirlas en todos los niveles de la organización.

En este contexto cobra vital importancia el talento de los líderes y sus colaboradores como elemento generador de conocimiento, estrategias de sostenibilidad y ventajas competitivas.

En particular resulta relevante, la necesaria capacidad de saber innovar, aprender e integrar las competencias de los colaboradores para la creación de valor en las empresas, que deviene en una gran **ventaja competitiva**.

De acuerdo con las publicaciones de Ken Blanchard³, los líderes organizacionales que están alineados con el propósito y los valores de la organización son los que pueden mantener un alto desempeño y satisfacción a través del tiempo, pero la pregunta que surge es: ¿cómo se traduce esa identificación

y compromiso en valor agregado al cliente?, ¿cómo lograr que el personal se identifique, innove y mantenga altos estándares de desempeño y motivación?

Pensando de manera lógica, se infiere que los líderes que mantienen un alto desempeño no lo logran por sí solos, lo hacen a través del ejercicio de un liderazgo adecuado, modelado ante sus colaboradores directos.

El hecho de que más del 95% del liderazgo a nivel mundial corresponda a niveles intermedios y sumado al hecho de que son estos los que tienen una relación directa con la mayor parte de los empleados de la organización, lo hace una razón suficiente para que las empresas busquen la forma de desarrollar y mantener el talento y liderazgo de sus mandos intermedios. Sin embargo, pocas organizaciones –especialmente en Latinoamérica- donde los niveles educativos son insuficientes (en particular en República Dominicana), cuentan con una gestión integral de sus recursos humanos para atraer, desarrollar y retener al talento dentro de la organización.

El liderazgo y la gestión de talento deben pasar a ser actividades habituales totalmente integradas a la rueda operativa de las empresas.

Los líderes requieren de información de sus clientes internos, cuyo crecimiento profesional es responsabilidad de la empresa. Para lograr ese **manejo estratégico del talento** humano imprescindible en el siglo XXI, necesitan instrumentos, técnicas y herramientas para obtener información pertinente, precisa, oportuna, transparente y relevante acerca de la aportación de valor que pueda realizar cada miembro del equipo de trabajo que dirige.

Entonces, ¿cómo pueden lograr las organizaciones que su recurso humano sea altamente productivo?, ¿cómo se mide esa productividad?, ¿cómo se transforma en acciones concretas que generen valor?, y una vez desarrollado ese sueño casi utópico hoy día, ¿cómo se logra mantener y desarrollar ese talento en la organización de forma tal que se pueda implementar una gestión empresarial sostenible y de éxito? Todo ello bajo el contexto particular de República Dominicana.

A estas preguntas se les da respuesta en el presente proyecto de investigación.



³ Perspectives. *Creating a high performance, values – aligned culture*. The Ken Blanchard Companies. (2010).

Materiales y métodos

Este estudio consiste en la implementación de estrategias de liderazgo situacional, gestión del talento y *coaching*, diseñadas para cada organización basadas en un diagnóstico inicial que permite identificar las oportunidades de mejora que existen en la empresa en torno a sus mandos medios, la atracción, el desarrollo y la **retención del talento humano**, la creación de valor agregado al cliente y el incremento de la responsabilidad social y ecológica organizacional.

Para el diagnóstico inicial se recomienda el uso de herramientas prediseñadas o personalizadas que permitan definir una línea base o punto de partida para el posterior diseño e implementación de estrategias.



Este estudio establece que en esta auditoría inicial se mida:

1. El **clima laboral**, compuesto por las percepciones que los empleados tienen sobre las condiciones que impactan su medio laboral. La relevancia en su medición radica en que representa un sistema de estructuración perceptiva afectado por elementos como son: la estrategia, la cultura, la estructura de la empresa y las prácticas de liderazgo ejercidas. Esta medición debe realizarse desde una perspectiva de trabajo decente y gestión sostenible, en la cual se recoja información respecto a la percepción del individuo interactuando en tres dimensiones: individual, grupal y organizacional. Un modelo de referencia es el presentado por el Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), disponible en su página web: www.simapro.oit.org

2. La **efectividad de los estilos de liderazgo** presentes en la organización y las tipologías de personalidad de quienes ejercen esa gestión, con la finalidad de descubrir las potencialidades, fortalezas y debilidades de los individuos en posiciones de mandos intermedios, así como de conocer cuáles son realmente las dinámicas de los estilos de liderazgo para luego orientar los procesos de transformación más allá de organigramas y modelos. Esta medición debe conducirse bajo la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, cuyo enfoque permite determinar cómo es percibido el estilo de liderazgo por parte de los colaboradores y en cuál etapa se encuentra la gestión del talento humano utilizando la herramienta del *eneagrama* para la definición de los tipos de personalidad. Esta herramienta debe ser desarrollada por un profesional del área.

3. La **gestión del talento** en la organización, a fin de identificar las brechas de talento que se estén afrontando, no sólo de líderes, sino de todo el talento crítico, para así explorar las opciones para cerrarlas.

En el presente estudio se propone una guía para la realización de esta medición, la cual contempla la evaluación de cuatro subsistemas: selección, formación, promoción profesional y retribución. (Ver anexo 1).

A raíz del diagnóstico inicial, los líderes organizacionales en conjunto con los asesores técnicos y por medio de sesiones de acompañamiento, diseñan el plan de implementación para traducir las estrategias de la empresa en acciones concretas, llevarlas a los niveles operativos y catapultar el desempeño y la creación de valor agregado al cliente.

Usando como referencia el conocimiento y la experiencia de las consultoras, el tiempo de implementación se estima de nueve a 12 meses, incluyendo el diagnóstico inicial.

1. Talento

Es una realidad que si las empresas desean obtener ventajas en la actual crisis de los talentos deben atraer a las personas correctas. Se necesita talento real en todos los niveles de la organización. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas no ha establecido programas de talento que les permitan competir en un mundo globalizado.

Para iniciar o mejorar la **gestión del talento** en las organizaciones, se recomienda como primer paso desarrollar el talento interno e insertar nuevo. Entonces, se debe poner especial atención al proceso de reclutamiento para elegir los mejores canales para reclutar.

El siguiente paso a considerar es **construir sobre las fortalezas de las personas**, desarrollarlas para potencializar sus competencias. Esto ayuda a las empresas a entender cuáles son los perfiles clave, cómo crear los roles en torno a esos perfiles para maximizar el talento y cómo abordar y anular las limitaciones que socavan sus posibilidades. El desarrollo y el aprendizaje son parte esencial en la gestión del talento.

Como último gran paso, se debe desarrollar un **modelo de retención a largo plazo**.

Según Deloitte Consulting LLP, en su publicación "Talento de vanguardia", las compañías con programas de talento efectivo comparten en común los siguientes rasgos:

- Crean planes de carrera claros.
- Desarrollan un flujo de liderazgo robusto.
- Inspiran confianza en el liderazgo.
- Se enfocan en los mejores.
- Se comunican de manera efectiva.

Estas buenas prácticas evidencian la marcada importancia de crear una cultura basada en valores, un liderazgo que los modele y promueva un **alto desempeño** y la creación de valor. Nuevamente el desarrollo de los niveles de liderazgo intermedio prevalece como recurso vital para el desarrollo del talento en la organización.

Medición del desempeño

Hoy se habla con frecuencia de una gestión integrada de recursos humanos donde las actividades se contemplan como un todo y existe a su vez entre ellas una estrecha relación de dependencia. Ciertas organizaciones han basado esta práctica en una **cultura de valores**, estrategias y objetivos; otras se sustentan en sistemas basados en competencias.

El impacto de los valores culturales en el diseño o mantenimiento de un **sistema de gestión humana**, según proceda, es trascendental para lograr altos niveles de desempeño y compromiso en las organizaciones. Si no es alineada la diversidad de perspectivas en un conjunto común de valores y metas, el resultado es una ausencia de sinergias, puesto que las personas se inclinan hacia sus referencias individuales.

Una parte importante es que el sistema de gestión humana sea capaz de traducir la cultura de valores declarados en **expectativas claras de desempeño**, que luego son evaluados para confirmar que fueron traducidos en acciones concretas.

Dentro de los mayores desafíos que enfrentan los especialistas en gestión humana, se encuentra el establecimiento de mediciones que permitan cuantificar



su impacto en las organizaciones. Es bien sabido que lo que no se mide no se controla y, lo que no se controla, es difícil de diagnosticar, por lo que se hace prácticamente imposible planificar sobre bases objetivas y aun tomar decisiones estratégicas partiendo de hechos que en definitiva no se conocen.

El **establecimiento de objetivos** es un proceso crítico para la medición del desempeño y es el eje principal en torno al cual giran los criterios.

Algunas medidas de rendimiento están:

- **Centradas en el cliente.** Entrega a tiempo, introducción de nuevos productos, satisfacción del cliente, tiempo del ciclo de entrega, participación de mercado, incremento y fidelización de clientes.
- **Centradas en aspectos financieros.** Creación de valor, aumento de ingresos, incremento en unidades vendidas, márgenes de beneficios, rentabilidad de activos, valor añadido económico, retorno al accionista, retorno al capital invertido, ventas, beneficios por acción, crecimiento en rentabilidad.
- **En la capacidad.** Satisfacción de empleados, índices de rotación, costos totales de reclutamiento, índice de progreso en los planes de desarrollo, índice de promoción, ratios de utilización versus plantilla.
- **Centradas en los procesos internos.** Utilización de recursos, gastos reales versus presupuestados, ratios de costes, precisión, seguridad.
- **En la eficacia de los cambios.** Implementación de programas, eficacia de equipos, índice de servicio/calidad.

Las evaluaciones centradas en las actuaciones ponen el énfasis en los factores de evaluación, que suelen ser una mezcla de valores culturales sobre los que la organización desea que se haga un seguimiento individual todos los años.

En principio, para llevar a cabo el proceso de medición financiera de recursos humanos, es necesario conocer los costos de las operaciones de manera descentralizada, independiente de los costos administrativos.



Entre estos podemos citar:

- Costos de operación en los que incurre directamente el área para llevar a cabo los procesos.
- Costos de tiempos empleados en preparar y llevarlos a cabo.
- Costos fijos y variables relativos a los trabajadores del área.
- Costos de oportunidad. Lo que se pudo haber alcanzado de haber aprovechado mejor los recursos.
- Costos de capital humano: sueldos y prestaciones de los trabajadores (excluyendo las que son a largo plazo), costo de ausentismo justificado o injustificado y costo de rotación desde la finalización de la relación laboral hasta el remplazo y el término de aprendizaje.



Para la selección de los indicadores de medición, hay que considerar aquellos que reflejen en mayor proporción la incidencia de los recursos humanos en el valor agregado. Los más significativos son:

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA
Factor de ingreso	Ingresos o ventas promedio por trabajador	$\text{Ingreso/TE (Ingreso/PT)}$
Factor de gastos	Gastos promedio por trabajador	$\text{Gastos/TE (Gastos/PT)}$
Factor de utilidad	Utilidad promedio por trabajador	$\text{Utilidad/TE (Utilidad/PT)}$
Factor de inversión en RRHH	Gastos de RRHH por trabajador de la organización	$\text{Gastos RRHH/TE (Gastos RRHH/ PT)}$
Factor de gastos en RHHH	Participación de los gastos de operación de RRHH en los gastos de la organización	$\text{Gastos de operación de RRHH/ Gastos totales de operación}$
Factor costo capacitación	Costos promedio de capacitación	$\text{Costo de capacitación/TE (Costo de capacitación/PT)}$
Razón costo capacitación	Costos de capacitación con respecto a los gastos de operación	$\text{Costo de capacitación/ Gastos de operación}$
Factor inversión de capacitación	Inversión de capacitación per capita	$\text{Costo de capacitación/TE (Costo de capacitación/PT)}$
Valor agregado de capital humano	Productividad por trabajador	$\text{Ingreso-(gastos-salarios)/TE (Ingreso-(gastos-salarios)/PT)}$

Por otro lado, existen nuevas tendencias que señalan los índices de coeficientes de eficiencias del capital intelectual como componentes de medición que pueden enriquecer y complementar los indicadores anteriores:

- Participación del mercado (%).
- Índices de clientes satisfechos (%).
- Índices de liderazgo y motivación.
- Índice de recursos en investigación y desarrollo en relación al total de recursos.
- Índice de horas de entrenamiento como porcentaje anual.
- Resultados logrados en función de las metas de calidad establecidas.
- Tasa de retención de empleados.
- Eficiencia administrativa recíproca de los errores administrativos en relación a los ingresos.

La **evaluación de puestos** es el proceso de analizar y comparar el contenido de estos para colocarlos o clasificarlos de modo que sirvan de base para

un sistema de compensación. Lo que se busca es determinar el valor relativo de cada puesto y su posición respecto a los demás. Normalmente esto se hace siguiendo criterios de valoración interna bajo el supuesto de que antes se ha efectuado la documentación de los puestos; es decir, el análisis y descripción que es, a su vez, la actividad preliminar al establecimiento de rangos, grados, niveles y bandas salariales.

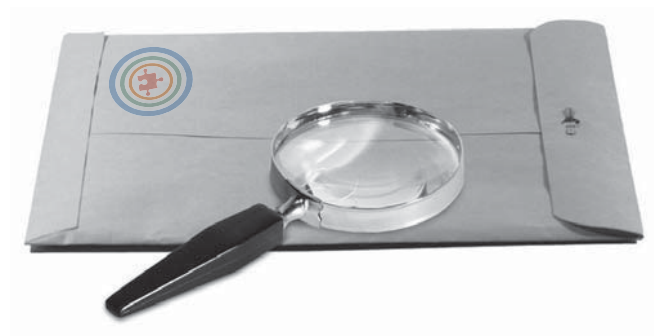
Las **matrices de carreras profesionales** aplicadas a la retribución son un instrumento de análisis y comunicación de la escala retributiva de una familia de puestos. Éstas se crean con base en la evaluación de puestos o valoración en el mercado y constituyen un instrumento útil para orientar al empleado acerca de su posible progresión u horizonte de evolución dentro de una familia determinada de puestos.

La claridad para conseguir el mayor efecto incentivador de la retribución está ligada a la consecución de unos objetivos, estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, redactados de forma que pueda comprobarse su consecución mediante la valoración de los resultados y, finalmente, relacionados con un

tiempo asignado de consecución que puede o no coincidir con el periodo evaluativo. Toman carácter individual o grupal.

Por otro lado, la **autoevaluación** es una práctica de gran relevancia para el futuro, pues está ligada al concepto de autodirección y achatamiento de pirámides jerárquicas, especialmente relevante para la productividad y reducción de costos de estructura de la organización.

No se puede dejar de mencionar una técnica que, aunque implica una metodología específica, sirve como herramienta estratégica de medición, que es el **Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos** (CMI de RRHH). Éste busca proveer medidas oportunas y estratégicas en relación al desempeño del personal que expliquen la contribución que el mismo realiza a los objetivos de la organización. El CMI de RRHH mide el aporte de la gestión humana en tres dimensiones básicas: relación inversión/costo, procesos y competencias de recursos humanos. Es una herramienta que permite alinear y monitorear, a través de un conjunto de indicadores clave la aportación de la función de recursos humanos en la creación de valor de la empresa.



2. Liderazgo

Una auténtica medida de la grandeza del líder es cuán grandes hacen sentir a los que los rodean.

Jeff Korban

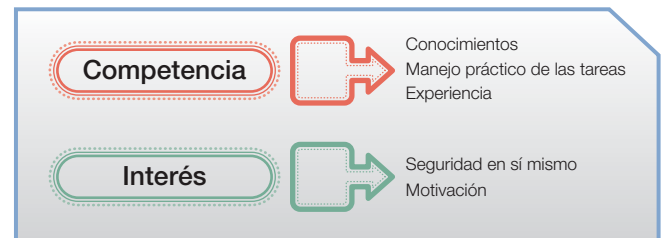
La cuestión del talento está, hoy día, relacionada no sólo con la gestión de personas en las empresas, sino que es un tema que concierne directamente a la alta dirección de la organización y a todos sus directivos. Sin un compromiso fehaciente y demostrado de los líderes de una empresa con el desarrollo de sus empleados, sus expectativas, necesidades, rendimiento y planes de carrera, es difícil hablar de una “estructura de talento de una organización” ni de que pueda ser ésta mejorada a partir de atraer, desarrollar y retener a la gente de talento.

Según varios consultores de *management*⁴, los empleados que son considerados **talentos** son aquellos que le **agregan valor a su posición**, quienes ocupan posiciones claves dentro de las empresas, capaces de generar cambios y mejoras gracias a su creatividad y entrega.

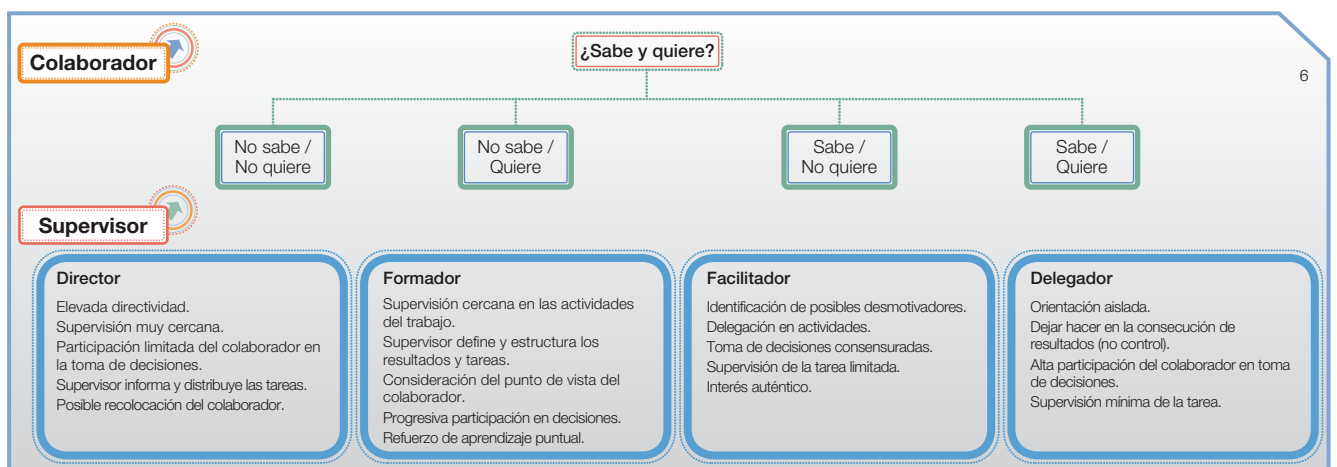
COMPETENCIAS + COMPROMISO = TALENTO.

Los líderes deben conocer de sus asociados o colaboradores qué conocimientos, habilidades y manejos prácticos de las tareas muestran en el desempeño de sus funciones, su experiencia y cuán motivados y seguros de sí mismos se sienten.

Existe una ECUACIÓN MÁGICA⁵ que orienta al supervisor a la hora de actuar con cada uno de sus colaboradores en función de sus características individuales. Dicha ecuación está formada por tres factores: **DESEMPEÑO = SABE * QUIERE * PUEDE.**



- **Sabe:** hace referencia a la competencia; es decir, los conocimientos y habilidades o manejo práctico de las tareas que posee el colaborador y la experiencia.
- **Quiere:** hace referencia a la motivación, autoestima, seguridad en sí mismo, los motivos y el grado de compromiso que posee el colaborador.
- **Puede:** hace referencia al grado de oportunidad; es decir, si el colaborador dispone de los medios y contexto adecuados para poder actuar.



⁴ Cruz Argañaraz, J. *Talento 2012: el activo máspreciado*. El Cronista. (2011). Disponible en: http://www.cronista.com/contenidos/2011/12/26 noticia_0018.html

⁵ *El sistema de gestión de desempeño*. Disponible en: http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/e_desempenio/e_desempenio/pdf/desempenio.pdf

⁶ *Ídem*.

El liderazgo situacional provee un modelo de análisis de determinada situación y cómo adoptar el estilo de liderazgo adecuado. Esta teoría sostiene que el grado de dirección y apoyo que los supervisores o gerentes le den a cada empleado puede variar dependiendo del nivel de desarrollo del empleado, sus competencias y su grado de compromiso hacia las tareas asignadas.

¿Cómo determinar el nivel de desarrollo?

Mucha competencia	Mucha competencia	Alguna competencia	Poca competencia
Mucho interés	Interés variable	Poco Interés	Mucho Interés
D4	D3	D2	D1
Desarrollado			En vías de desarrollo

Los nuevos colaboradores normalmente empiezan en el nivel D1. El líder los ayuda a llegar a D4, ajustando y adaptando su estilo de liderazgo para ayudar a que progresen.

Los niveles de desarrollo son también situacionales. Alguien puede estar muy preparado, tener confianza y estar motivado para hacer su trabajo, pero cae en el D1 cuando tiene que enfrentar tareas para las cuales no está capacitado. Por ejemplo, muchos mandos son D4 en las tareas cotidianas de su departamento, pero pueden caer en D1 o D3 cuando tienen que lidiar con problemas sensibles de los empleados.

Por ello, hay que tener en cuenta que la disposición del colaborador hacia las tareas debe ser considerada sólo en relación a una tarea específica a ser desarrollada. Es decir, un colaborador no se encuentra al mismo nivel de disposición para todas las tareas. La gente tiende a variar su desempeño e incluso se desmotivan si la tarea a realizar es más compleja de lo que pensaban, así como puede ser diferente su comportamiento ante nuevas funciones u objetivos que el líder trata de cumplir a través del equipo de trabajo.

A los mandos medios, a los que les corresponde planificar, supervisar los trabajos y controlar a los equipos para que cumplan los objetivos propuestos y consigan una actuación adecuada de sus colaboradores, se adecúa justamente el modelo de liderazgo situacional.

Los mandos medios tienen características de líderes, pues influyen en el personal para que trabaje con entusiasmo y en equipo, al tiempo que les ayudan a satisfacer sus necesidades, escuchando y valorando sus opiniones,

modelando la sensibilidad necesaria para poder identificar los valores de las personas a su cargo y hacerles desarrollar como profesionales y devengan en talentos.

Están comprometidos con el desarrollo del trabajo en equipo y, además, deben conocer cuál es la madurez, conocimientos y grado de compromiso de cada uno de los integrantes, por lo que deben estar capacitados para ejercer como líderes situacionales, dado que las personas con poca experiencia en el puesto de trabajo requerirán mayor seguimiento que las que cuenten con mucha experiencia y motivación, en las que deberá centrarse más la delegación de las tareas como plantean Blanchard y Hersey.

Con **empleados comprometidos** que sepan trabajar en equipo, los mandos medios podrán obtener resultados de mayor valor, logrando que se identifiquen totalmente con lo que la empresa quiere y requiere de ellos.

La aportación de los mandos medios constituye una generación de valor para la empresa, logrando la satisfacción de cada cliente a partir de la satisfacción de los clientes internos: sus colaboradores.

La teoría de Blanchard y Hersey (1983) establece que el **liderazgo efectivo** es producto del estilo y que no es inherente a la personalidad, sino que puede ser aprendido. Esa es una de las grandes ventajas de ese modelo de liderazgo, aplicable a todos los niveles de una organización y sin grandes exigencias académicas para los líderes mayoritarios: los mandos medios.

La matriz de liderazgo situacional de Blanchard y Hersey tiene cuatro estilos de liderazgo para el gerente de acuerdo con los cuatro niveles de desarrollo de un colaborador.

D1 Poca competencia y mucho interés.	E1 - Dirigir Estructurar, controlar y supervisar.
D2 Alguna competencia y poco interés.	E2 - Instruir Orientar y ayudar.
D3 Mucha competencia e interés variable.	E3 - Apoyar Elogiar, escuchar y dar facilidades.
D4 Mucha competencia y falta interés.	E4 - Delegar Traspasar responsabilidad de las decisiones cotidianas.

De acuerdo con esta teoría no hay estilos correctos o incorrectos de liderazgo. Una de las claves para que funcione es evaluar correctamente la situación, elegir y aplicar el estilo apropiado y revisar continuamente esta elección.

3. Transformación del compromiso en valor agregado al cliente

La gran habilidad consiste en armonizar el estilo de liderazgo con el nivel de desarrollo de sus colaboradores.

K. Blanchard

El compromiso es la guía que orienta las acciones de la empresa. Éste está íntimamente ligado a su marco filosófico, aunque si evaluamos el desempeño cotidiano de los empleados o los procesos de una organización, se podrían advertir brechas entre sus objetivos estratégicos y su accionar. Lo usual es que las empresas presenten desconexiones entre sus valores y sus actos.

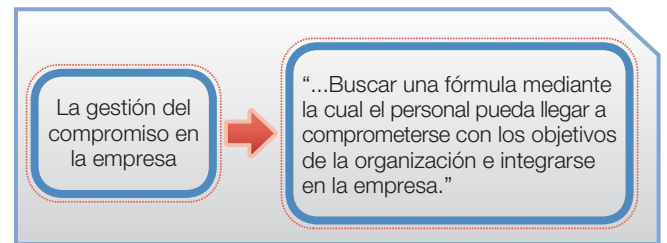
Estas desconexiones pueden generar una inercia que impida a las empresas responder efectivamente a los cambios en el entorno competitivo actual y a las necesidades de sus clientes, por lo que se hace necesario implementar estrategias que permitan acortar la distancia entre lo que hay, lo que se hace y lo que se debería hacer.

Ello requiere de una visión poderosa y convincente que alinee las aspiraciones y necesidades de las personas con las de la organización, que vincule a su vez las estrategias de negocios con el marco filosófico y la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**; demanda un liderazgo eficaz e inspirador que impulse al talento a generar los cambios y a construir juntos una cultura de compromiso dinámica, innovadora y emprendedora.

El desarrollo de esta cultura dependerá del grado de internalización de la misma y de la implicación con las metas y valores de la empresa. Algunos estudios sugieren que el personal altamente involucrado con su labor se desempeña por encima de las expectativas de la organización, promueve la lealtad de sus clientes e incrementan los beneficios de la empresa.

Respecto al compromiso organizacional, las investigaciones han encontrado que en empleados con altos niveles de compromiso, es menos probable que dejen su trabajo o que se ausenten del mismo.

Esto, se arguye, mejora el servicio a clientes, ya que los empleados con mayor antigüedad en la empresa tienen un mayor conocimiento de las prácticas de trabajo y, porque además, a los clientes les gusta tratar con el mismo tipo de empleado, pues de esta forma sus transacciones son más predecibles.



Más ventas y clientes leales son esperados como resultado de empleados altamente comprometidos. Por otra parte, tienden a estar más motivados a realizar su trabajo y despliegan conductas de ciudadanos corporativos. Además se ha detectado que el compromiso de los empleados se relaciona con las percepciones de un buen clima de trabajo y que estos tienden a participar con mayor frecuencia como integrantes de grupos cooperativos⁷.

No se puede imaginar una empresa exitosa sin un alto nivel de compromiso con sus clientes externos e internos y sin políticas orientadas a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Cada ente en la empresa es responsable de lo que ocurrirá en el futuro, lo cual no acontecerá en ausencia del compromiso. El compromiso impulsa al talento a dar el máximo en un momento adverso para alcanzar la consecución de los objetivos trazados por la organización.

Las empresas altamente comprometidas reflejan excelencia en sus productos, en sus servicios y en

⁷ Villalba Moreno, O. *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*. Academia. Revista latinoamericana de administración. P. 7. (2001).

sus marcas, repercutiendo en valor agregado para sus clientes.

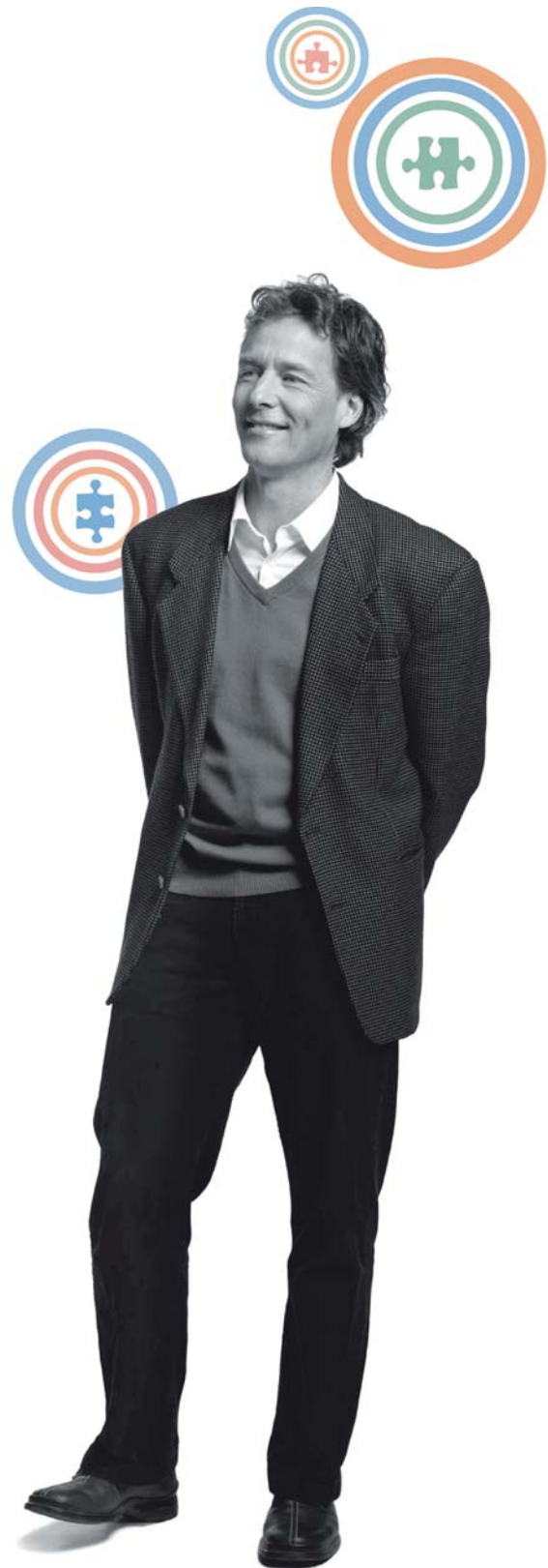
Peter Senge expresa:

“lo primero que deben saber es que la sustentabilidad es un punto de diferenciación. Además de ser capaz de moldear el futuro de su industria, convertirse en un proveedor preferido o proporcionar a sus clientes una ventaja competitiva y así sucesivamente, las empresas deben darse cuenta que la sustentabilidad es el nuevo impulso para su negocio.”



El compromiso laboral se origina cuando surge un vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la entidad debido a su motivación implícita.

El nivel y el tipo de compromiso de los empleados inciden tanto en la voluntad de permanencia como en el esfuerzo que el empleado está dispuesto a hacer para aumentar su nivel de contribución en la organización. Diferentes estudios ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados y/o satisfechos.



4. Responsabilidad social, ecológica y su valor a la comunidad

La revolución que ahora se desenvuelve cambiará en un nivel muy fundamental la manera como pensamos, desde la tecnología que utilizamos a la manera como organizamos nuestra economía hasta llegar a vivir una vida de armonía con la naturaleza y las personas que nos rodean.

Peter Senge

La contribución del sector empresarial.

La preservación del entorno, el hábitat natural y el medio ambiente son de las principales preocupaciones mundiales y de los mayores desafíos que enfrenta la sociedad actualmente.

Estos temas han ido conformando una conciencia social ecológica que exige un apego al respeto de los seres humanos hacia el planeta y que se reflejan en el accionar cotidiano de todos los entes que en él habitan, instruyéndose innumerables políticas medioambientales dirigidas a la conservación del planeta, así como a gestionar también los procesos industriales que puedan afectarles.

La **revolución ecológica**, como también se le ha llamado al cambio de paradigma y conciencia a nivel mundial en torno a la preservación del medio ambiente, se ha venido desarrollando y plantea que la supervivencia de la raza humana en el planeta depende de que ocurra un cambio en los hábitos de consumo y producción. La participación de las empresas y organizaciones en este aspecto es decisiva, puesto que en la misma medida en que el ecosistema es perjudicado, son afectadas las actividades humanas.



Peter Senge, en su libro “La revolución necesaria” plantea tres premisas para abordar el compromiso de protección ambiental:

- **No hay un camino viable hacia adelante que no tenga en cuenta las necesidades de las futuras generaciones.** La sostenibilidad debe ser un valor absoluto para todas las organizaciones que deseen perdurar.
- **Las instituciones importan.** El mundo actual está lleno de redes. Las instituciones públicas que tienen funciones asignadas sobre la protección ambiental, como entes dotados de autoridad, están llamadas a convocar a las fuerzas sociales para fomentar la preservación del medio ambiente, exigiendo una actitud más preventiva que correctiva y velando por la oportuna y eficiente asignación de los recursos públicos. Las instituciones privadas, gremios y organismos no gubernamentales adquieren creciente importancia en la canalización y visibilidad de los esfuerzos individuales por el medio ambiente.
- **Todo cambio real está asentado en nuevas formas de pensar y percibir.** La disminución en el impacto ambiental puede lograrse a través de nuevas tecnologías de producción más limpia y de aprovechamiento de residuos, pero el mayor impacto se logrará con un cambio cultural, dentro y fuera de la organización.

Una de estas políticas, que muchas empresas han adoptado para gestionar la responsabilidad en este ámbito, es la **“Producción más Limpia”** o P+L, definido por el programa ambiental de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como “la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada a

los procesos productivos, los productos y los servicios, tendientes a reducir los riesgos relevantes para los humanos y el medio ambiente.” La P+L busca empoderar a las organizaciones de los procesos de conservación, generando a la vez un incremento en la eficiencia, competitividad y rentabilidad de éstas.

La estrategia P+L introduce varios principios de prevención y mejoramiento continuo en todas las etapas de los procesos, productos y servicios de las empresas, colaborando a su vez con la reducción de los costos operacionales, mejorando el entorno físico de la empresa, las condiciones laborales de sus trabajadores y el propio crecimiento económico de la entidad.

El principio de prevención de la P+L indica:

“la forma en que una empresa se anticipa a los procesos que dentro de sus operaciones diarias afectan negativamente al medio ambiente, buscando el origen de las fallas y las posibles soluciones a través de la implementación de estrategias sostenibles, el uso de tecnologías más limpias y la aplicación de buenas prácticas empresariales; lo que se traduce en *know-how* ambiental.”⁸

Llegar al *know-how* ambiental implica adelantar una metodología de gestión que permita definir cuáles son las acciones, tomando como base el ciclo PHVA: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**. Las acciones a seguir en cada empresa dependerán de su vocación, cultura corporativa, clima organizacional, sus procesos operativos o de producción, infraestructura física, capacidad tecnológica, estado financiero y capacidad de inversión.

La integración de los principios P+L en las organizaciones ha originado la práctica conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que radica en el establecimiento del deber de las empresas con la sostenibilidad del medio ambiente y respecto al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y la sociedad en general.

“La Responsabilidad Social Empresarial involucra varias áreas de gestión del ente económico. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá tener en cuenta las siguientes dimensiones: ética,

valores y principios de los negocios, derechos humanos, trabajo y empleo, gobernabilidad corporativa, impacto sobre el medio ambiente, relación con proveedores, filantropía en inversión social, transparencia y rendición de cuentas.”⁹

La RSE debe ser parte de las decisiones de la organización, tanto en su aspecto ejecutivo como operativo. Es inherente a las estrategias, metas y tareas diarias, siendo un objeto de medición y de cálculo de indicadores. La RSE supone una sinergia entre la naturaleza y los grupos humanos y, como tal, debe ser canalizada a través de intervenciones planeadas en todos los ámbitos de la empresa.

Cabe destacar que la RSE impulsa el crecimiento económico en las organizaciones, ya que cada vez es más frecuente la exigencia de la implementación de buenas prácticas ambientales y sociales como **factor diferenciador** para la adquisición de los productos en los mercados mundiales. Además, las compañías que incorporan la conciencia medio ambiental a su cultura son más atractivas para atraer talentos.



Impulsar la sostenibilidad de los sectores productivos en un entorno cada vez más demandante de desarrollo de una economía verde que mejore el bienestar humano y la equidad social, a la vez que reduzca significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica, será posible en la medida que estos cambios de paradigmas y conciencia sean internalizados por las organizaciones y llevados a la práctica de la mano de líderes comprometidos con los propósitos sociales y medioambientales de las empresas.

⁸ Obregón, Carolina. *La responsabilidad ambiental de la empresa*. Revista MM. P. 109.

⁹ Trujillo, M. A. Trujillo, M. & Guzmán. *Responsabilidad social empresarial y Global Reporting Initiative (GRI)*. Revista Universidad & Empresa, N° 11. Facultad de administración, Universidad del Rosario, Bogotá. (2006).

Conclusiones

Tres son las conclusiones que definen una **economía basada en el conocimiento y en la innovación**: 1) un adecuado marco institucional y financiero que provea incentivos económicos y sirva de base al desarrollo de emprendimientos, 2) una población educada y entrenada, que pueda crear, compartir y usar el conocimiento, 3) un eficiente sistema de innovación que pueda alimentarse de los conocimientos generados tanto dentro como fuera del sistema nacional.

Lo anterior implica que el modelo general de desarrollo del país debe pasar del crecimiento económico volátil y de escenarios de baja previsión institucional a encontrar su centro de gravedad en la generación de conocimientos para la transferencia e innovación tecnológica y productiva de los sectores estratégicos de la economía que mejore el posicionamiento competitivo regional y global, así como la fuerza laboral dominicana, fundamentada en pequeñas y medianas empresas.

Todo eso requiere de las **competencias del capital humano** para hacer sustentables estos procesos.

Cuando el talento de los empleados es valioso, particular, difícil de imitar; una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyen en las personas.

Algunos críticos del liderazgo situacional mencionan que no está probada su efectividad y que el modelo no distingue entre liderazgo y estilo de *management*. Sin embargo, en opinión de las autoras, con el modelo de liderazgo situacional se acentúa que “liderazgo” es simplemente ayudar a otros a que hagan algo de buena gana y si se es capaz de discernir en qué etapa de desarrollo está cada uno de sus colaboradores y, de acuerdo con eso, lo ayude de una u otra manera (dirigir, instruir, apoyar y delegar o una combinación de ellos), se ejerce liderazgo, teniendo en cuenta que se ha colocado la escalera en la pared correcta.

La ventaja clave del **liderazgo situacional** es que el modelo es muy fácil de aprender y utilizar. Según los especialistas, cuando los líderes adaptan efectivamente su estilo de liderazgo a sus seguidores, el trabajo se hace, las relaciones interpersonales se profundizan y, lo más importante, su nivel de desarrollo crece al nivel D4 (el más alto de este modelo): todos se benefician.

Por la experiencia de las autoras en asesoría técnica y procesos de consultoría realizados, así como en acciones de capacitación y desarrollo emprendidas a las que se les ha dado particular seguimiento y de las que a su vez se ha recibido retroalimentación, se ha corroborado que este estilo de liderazgo, además de ser fácil de aprender, motiva a los trabajadores, pues se sienten distinguidos, tomados en cuenta, dirigidos cada cual por cómo son y, en la medida en que se van desarrollando en la empresa; de esa manera se comprometen más con las tareas a realizar y van logrando ese **sentido de pertenencia** tan necesario para las organizaciones y para el propio empleado, pues “no hay nada más injusto que tratar a todos por igual.”

Desafortunadamente, muchas empresas siguen “celebrando la mediocridad” y no enfrentan los problemas de desempeño ni contratan al personal adecuado.

Las mejores organizaciones nunca se dan por vencidas en su empeño por desarrollar y fortalecer a su personal, encontrando siempre la forma de hacerlo, aun bajo condiciones adversas y tiempos difíciles. Las actividades de *coaching*, **acompañamiento sistemático** y posterior monitoreo, han sido consideradas como una opción costo/efectiva para mantener el compromiso del personal.



Referencias

1. Alles, Martha. (2003). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 2da. Edición, revisada y ampliada. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
2. Alles, Martha. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. 2da. Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
3. Blanchard, K. y Johnson S. (1982): *El Ejecutivo al Minuto* (The One Minute Manager) Ed. William Morrow.
4. Branch, D. & Case, R. (Desconocido). *Una prueba de campo de la teoría del liderazgo situacional en centros de programación de gestión deportiva*. Estados Unidos: Universidad Old Dominion (ODU). Disponible en: http://www.kirolak.net/pdf/psicologia_deporte/7.pdf
5. Becker, B., Huslid, Mark & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
6. Bernal, A. (2009). *Responsabilidad ambiental de las empresas. Un compromiso ético con el desarrollo sostenible*. Management, 18 (31). PP. 91 – 103.
7. Bernal, A. (2008). *Elementos para la formulación de planes de mejoramiento de la calidad de agua para consumo humano*. Tesis de grado. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10336/1102>.
8. Centro de investigación guía laboral (2008). *Talento y management en Latinoamérica: Liderazgo en entornos turbulentos 2008 – 2010*.
9. Charan, Ram. (2010). *Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo*. Harvard Deusto Business Review. PP. 15 – 18. Disponible en: <http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/Aprenda%20a%20desarrollar.pdf>
10. Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Ed.), Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S. A.
11. Cruz Argañaraz, J. (2011, diciembre 26). *Talento 2012: el activo máspreciado*. El Cronista. Disponible en: http://www.cronista.com/contenidos/2011/12/26/noticia_0018.html
12. Del Castillo, M. (2010). *Guía para el desarrollo del liderazgo directivo en la PyME*. España: Centro de Excelencia.
13. Deloitte (2001). *Talento de vanguardia 2020: Construyendo juntos la recuperación – Lo que el talento espera y la forma en que los líderes están respondiendo*. Disponible en: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Estudios/2011/110601-cr_Talento_de_Vanguardia.pdf
14. El Sistema de Gestión del desempeño (S.G.D.) Disponible en: http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/e_desempenio/e_desempenio/pdf/desempenio.pdf
15. Galaz, Y. & Ruiz Urquiza, S. C. (2009). *La química del talento: nuevas formas de pensar acerca de la gente y el trabajo*. México: Deloitte. Disponible en: [http://www.deloitte.com.mx/documents/mx\(es-mx\)Quimica-del-talento_10sep09.pdf](http://www.deloitte.com.mx/documents/mx(es-mx)Quimica-del-talento_10sep09.pdf)
16. Galaz, Y. & Ruiz Urquiza, S. C. (2008). *Las personas en primer lugar*. México: Deloitte. Disponible en: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/local%20Content/Publicaciones/Publicaciones%20Human%20Capital/091023-cr_Las_personas_en_primer_lugar.pdf

17. Gallerano, María Victoria. (2010). *La importancia de los mandos intermedios en las empresas*. Temas de Administración de Empresas. Disponible en:
http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2010/07/la-importancia-de-los-mandos_28.html
18. Guzmán, A. (2008). *Guía práctica para administrar el talento. Gestión humana*.
http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/7-guia_practica_administrar_talento.pdf
19. Hatum, A. (2009). *El caos del talento: gestión del talento para sobrevivir a las turbulencias*. Harvard Business Review. PP. 18 – 30. Disponible en:
<http://www.globant.com/globantweb/export/sites/default/images/HBR.pdf>
20. Hatum, A. (2010). *Reporte 1-2010 Gestión del talento: Los desafíos*. Centro de investigación guía laboral e IAE Business School.
21. Heidrick & Struggles. (2009). *Mapa del talento en Latinoamérica*. The Economist. Disponible en:
http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationReports/MappingTalentLA_Spanish.pdf
22. Hersey, P. & Kenneth, B. (1983). *Administración del comportamiento humano. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
23. Iprofesional.com. *Mandos medios y gerentes, las nuevas “figuritas difíciles” para las empresas*.
24. <http://management.iprofesional.com/notas/133413-Mandos-medios-y-gerentes-las-nuevas-figuritas-dificiles-para-las-empresas>
25. Obregón, Carolina. *La Responsabilidad ambiental de la empresa*. Revista MM. PP. 108 – 114. Disponible en:
<http://www.revista-mm.com/ediciones/rev55/administracionlimpia.pdf>
26. Reynoso, M & Fernández, A. (2008). *Gestión del capital humano por competencias*. Tesis de grado para optar por el título de Máster Executive en dirección estratégica de recursos humanos. Santiago de los Caballeros R. D: EOI América y PUCMM.
27. Santiago García, M. (n. r.) *El Talento en las organizaciones: Liderazgo creativo en un enfoque de sustentabilidad*. Revista Leadership.com. Disponible en: <http://leadership.com>
28. Slater Escanila, E. (2010). *El liderazgo intermedio en el proceso de modernización del ejército de Chile*. Expansiva. http://www.expansiva.cl/media/en_foco/documentos/04102010133327.pdf
29. Sull, D. N. & Houlder, M. (2005). *¿Se ajustan sus compromisos a sus convicciones?* Harvard Business Review, 83 (1). PP. 70 – 78.
30. Ruiz, M. (2011). *El Valor de la información en la rentabilidad de su empresa*. Revista Infocámara, Cámara de Comercio y Producción de Santiago de los Caballeros, R. D. 10 (43). PP. 18 – 20.
31. The Ken Blanchard Companies. (2010). *Creating a high performances, values – aligned culture*. Disponible en:
http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Creating_a_High_Performance_Values-Aligned_Culture.pdf
32. Trujillo, M. A. Trujillo, M. & Guzmán, A. (2006). *Responsabilidad social empresarial y Global Reporting Initiative (GRI)*. Revista Universidad & Empresa, (11). Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
33. Valenzuela, E. (2001). *El capital intelectual y las ventajas competitivas para las empresas*. Revista Economía y Administración, (140). PP. 44 – 48.

34. Villalba Moreno, O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 26. PP. 5 – 7. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602602>
35. Zadek, Simón. (2005). *El camino hacia la responsabilidad corporativa*. Harvard Business Review. PP. 3 – 10. Disponible en: http://www.bsc-rse.org/autoresponder/rse_el_camino_zadek.pdf



Anexo 1

Guión para la auditoría en gestión humana

Sistema 1: Selección

1.1. ¿Existe en la empresa/institución un plan formalizado de reclutamiento para cubrir las futuras necesidades de personal?

- a) Sí
- b) No

1.2. En caso de que exista dicho plan, ¿alcanza a todas las áreas de la empresa/institución?

- a) Sí
- b) No

1.3. ¿Es el mismo para todos los niveles?

- a) Sí
- b) No

1.4. Si existen distintos planes de acuerdo a diferentes niveles, ¿cuáles son estos?

- Directivos.
- Mandos intermedios.
- Técnicos.
- Administrativos.
- Operativos.

1.5. ¿En qué criterios se basa/n?

- Descripción de puestos.
- Perfil de puestos.
- Análisis de puestos.

1.6. Cuando el puesto vacante se cubre con personal de fuera de la empresa, ¿cuál es la fuente de reclutamiento más utilizada?

- Anuncios en prensa.
- Contacto con instituciones educativas.
- Relacionados.
- Colegios profesionales.
- Programas de graduados en prácticas.
- *Headhunters*.
- Bolsas de Empleo.

1.7. Cuando el reclutamiento es interno, ¿de qué forma se realiza?

- Avisos en murales.
- Circulares internas.
- Búsqueda informal interna.
- De acuerdo con un plan de carrera establecido.

1.8. Si el procedimiento de reclutamiento está planificado, ¿qué plazo tiene la planificación?

- Menos de 1 año.
- De 1 año a 2 años.
- De 2 años a 5 años.
- A más de 5 años.

1.9. ¿Quién es el responsable de realizar el reclutamiento?

- El departamento de Gestión Humana.
- El departamento de Gestión Humana con colaboración externa.
- El departamento de Gestión Humana en colaboración con la línea.
- La línea con colaboración externa.

1.10. ¿Existe en la empresa/institución un procedimiento de reclutamiento?

- a) Sí
- b) No



1.11. ¿Es el mismo para todos los niveles?

- a) Sí
- b) No

1.12. ¿En qué criterios se basa?

- Selección propia.
- Selección externa.

1.13. ¿El proceso de reclutamiento contempla los siguientes elementos?

- Pruebas y tests.
- Entrevistas.
- Mixto.
- *Assesment center*.
- Proyectos.
- Entrevistas de incidentes críticos.
- Depuración de referencias laborales y personales.
- Depuración de burós de crédito y policiales.

1.14. En el caso de que en el proceso de reclutamiento se realicen entrevistas, ¿quién o quiénes las realizan?

- Su futuro jefe.
- Un responsable del departamento de Gestión Humana.
- Un especialista externo.
- Un comité de reclutamiento.
- Otros (precisar).

1.15. ¿Qué factores pesan más en la valoración final del candidato?

- Entrevista.
- Titulación/Formación.
- Experiencia.
- Tests/Pruebas.
- Otras.

1.16. ¿Quién decide la selección final del candidato?

- La línea – decisión unipersonal.
- El departamento de Gestión Humana – decisión colegiada.
- Ambos.

1.17. ¿Existen en la empresa/institución procedimientos de inducción para los nuevos candidatos?

- a) Sí
- b) No

1.18. ¿Cuáles son?

- Manual de inducción.
- Visita a la empresa.
- Video institucional.
- Rotación por distintas unidades.
- Otros (precisar).

1.19. Durante el periodo de prueba, ¿existe un plan de entrenamiento para los nuevos candidatos?

- a) Sí
- b) No

1.20. ¿En qué consiste?

- Manual de entrenamiento.
- Cronograma de actividades.
- Otros (precisar).

1.21. ¿Hay en la empresa/institución un plan sistemático que facilite la identificación del empleado con los objetivos del departamento y la empresa?

- a) Sí
- b) No

1.22. ¿Existe un control sistemático del departamento de Gestión Humana para los recién admitidos durante el periodo de prueba?

- a) Sí
- b) No

1.23. Finalizado el periodo de prueba, ¿está prevista una evaluación escrita del candidato a fin de confirmar la decisión de admitirlo?

- a) Sí
- b) No

1.24. ¿Quién realiza esta evaluación?

- La línea.
- El departamento de Gestión Humana.
- Por ambos.

Guión para la auditoría

Sistema 2: Formación

- 2.1.** ¿Se realizan en la empresa/institución actividades de formación?
- Sistemáticamente.
 - Esporádicamente.
 - No.
- 2.2.** ¿Qué tipos de acciones formativas ha realizado la empresa/institución para los distintos COLECTIVOS durante el último año? (reuniendo formación externa/interna e individual/colectiva).
- Formación para nuevas corporaciones (acogida, integración).
 - Formación para el puesto.
 - Formación para la carrera.
 - Conocimiento de la empresa.
 - Formación para la dirección.
 - Cultura de la empresa.
- 2.3.** ¿Existe en la empresa/institución un presupuesto de formación?
- Global.
 - Por categorías.
 - Por unidades organizativas.
 - No existe.
- 2.4.** Si existe un presupuesto, ¿qué porcentaje representa sobre la masa salarial?
- Menos de 0.5%.
 - De 0.5 – 1%.
 - De más de 1% a 1.5%.
 - De más de 1.5% a 3%.
 - Más de 3%.
- 2.5.** ¿Se realizan en la empresa/institución análisis para detectar las necesidades de formación de los distintos colectivos de la empresa?
- Para todos.
 - Para algunos, ¿cuáles?
- 2.6.** Si se realizan dichos análisis, ¿quién los dirige habitualmente?
- La unidad de Formación.
 - El departamento de Personal.
 - El departamento interesado.
 - El comité de Formación.
 - Un gabinete exterior.
 - Otros (precisar).
- 2.7.** ¿Qué metodología se utiliza para realizar dichos análisis?
- Cuestionario.
 - Entrevista: individual, grupal, mixtas.
 - Otros (precisar).
- 2.8.** ¿Están determinadas las necesidades de formación por la empresa/institución?
- Para qué puestos.
 - Se actualizan de acuerdo a cambios (Estrategia/ Organización).
- 2.9.** ¿Existe en la empresa/institución un procedimiento formal para canalizar las peticiones de formación?, ¿cuál es, en su caso, la tramitación?
- 2.10.** De acuerdo con las necesidades de formación detectadas, ¿se diseña un plan general de formación?
- 2.11.** ¿Incluye un plan personalizado? (Plan de carrera – Sistema 3: Promoción).
- 2.12.** ¿Cuáles han sido los elementos principales que se han tomado en cuenta para su formulación?
- Peticiones individuales.
 - Peticiones de las unidades.
 - La estrategia de la empresa.
 - Análisis sistemático de las necesidades de formación.
- 2.13.** Para la formación externa:
- ¿Se dan facilidades?
 - ¿Para qué colectivos?

- ¿Áreas temáticas?
- ¿Con qué instituciones, organismos o empresas se colabora?

2.14. ¿Se hace control y seguimiento de la formación?

2.15. ¿Existen datos estadísticos referentes a lo siguiente?

- Horas hombre/curso (por categorías y áreas funcionales).
- Horas curso/instructor/año.



Guión para la auditoría

Sistema 3: Promoción profesional

3.1. ¿Existe un procedimiento regulador de la promoción?, ¿en qué consiste a grandes rasgos?

3.2. ¿En qué criterio se basa la promoción?

- I. B. (Sexo) + Formación.
- Experiencia.
- Expectativas de carrera.
- Disponibilidad/movilidad.
- Evaluación de potencial.
- Evaluación de desempeño.
- Opinión del superior receptor.
- Numerus clausus.
- Otros (especificar).

3.3. ¿Cómo se propone a una persona para la promoción? (Procedimiento) (Requisito, convenio, colectivo, especificación por colectivos). ¿Quién toma la decisión?, ¿cómo se toma?

3.4. ¿Existe un control de la adaptación del promocionado al nuevo puesto?

- Desempeño.
- Relaciones/trabajo en equipo.
- Satisfacción del superior/propia.
- Motivación.

Rotación Interna

3.5. ¿Existe rotación interna?, ¿cuánta?

3.6. ¿A cuáles áreas orgánicas y funcionales afecta?

3.7. ¿Se conocen los motivos que impulsan la rotación?

- Profesionales.
- Personales.
- Vacantes.

3.8. ¿Se utiliza la rotación como instrumento para paliar la posible desmotivación originada por la dificultad de promocionarse?

3.9. ¿Existe una conexión entre las rotaciones que se producen y el plan de formación?, ¿para qué colectivos?

Planes de carrera

- 3.10.** ¿Existe un procedimiento de planes de carrera?
- 3.11.** El plan de carrera, ¿responde al plan estratégico?
- 3.12.** ¿Tiene apoyo de la alta dirección?
- 3.13.** ¿Existe planificación individual?
- 3.14.** ¿Existen mapas promocionales?
- 3.15.** ¿Existe un control de cumplimiento del procedimiento?, ¿cómo se realiza?
- 3.16.** Si existen desviaciones, ¿cuáles son las causas más comunes?
- Falta de coordinación entre emisor, receptor y Recursos Humanos.
 - Marco no adecuado para la movilidad (cultura).
 - Otras (especificar).
- 3.17.** ¿Existe coherencia y conexión entre los planes de formación y el procedimiento regulador de la promoción?
- 3.18.** ¿Se respetan las determinaciones del plan de formación de cara a la promoción?

Guión para la auditoría

Sistema 4: Retribución

- 4.1.** ¿Existe en la empresa/institución un sistema de retribución definido?
- 4.2.** En caso de que exista, ¿alcanza a todas las áreas de la empresa/institución?
- 4.3.** Dentro de la política salarial de la empresa/institución, ¿qué conceptos incluye la retribución total por individuo?
- Retribución fija.
 - Retribución variable.
 - Antigüedad.
 - Prestaciones salariales.
- 4.4.** ¿En función de qué criterios y procedimientos se determina la retribución fija para cada individuo de la empresa/institución?
- Valoración del puesto de trabajo que ocupa.
 - Titulación profesional.
 - Categoría profesional.
 - Totalmente discrecionales.
- 4.5.** Si existe en la empresa/institución retribución variable, ¿a quién se le concede y en función de qué criterios y procedimientos?
- Más o menos ligados a resultados individuales y colectivos.
 - Otros, ligados a unidades de prestación de servicios.
 - Horas extra.
 - Kilometraje.
- 4.6.** ¿Quiénes son los responsables de determinar y modificar los salarios?, ¿en qué medida intervienen?
- Proponiendo.
 - Aprobando.
 - En qué parte de la retribución (fija, variable, otros).
- 4.7.** ¿Cuál ha sido el punto de referencia para asignar los aumentos salariales generales?
- IPC del año anterior.
 - IPC previsto.
 - Resultados de la empresa.
 - Convenio.
- 4.8.** ¿Qué tipo de aumento salarial aplica?
- Lineal.
 - Proporcional, con igual porcentaje para todos.
 - Proporcional, pero variable según los casos.
 - Discrecional (qué procedimiento).
- 4.9.** ¿Dispone la empresa/institución de información precisa para conocer la situación de la retribución en relación con el mercado de trabajo?
- A nivel nacional.
 - A nivel sector.
 - A nivel de función empresarial.
 - A nivel de zonas geográficas.
- 4.10.** ¿Se utilizan encuestas salariales?, ¿cuáles?

Anexo 2

Costo de Implementación

El proyecto contempla un proceso de asesoría técnica y sesiones de *coaching* valoradas según los honorarios estándares de servicios profesionales y de las jornadas de labor vigentes en República Dominicana.

Indicadores de éxito del proyecto (Soporte de factibilidad)

Área de interés	Indicadores recomendados
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">· Cumplimiento de metas.· Avance paulatino del desarrollo del equipo liderado (D1... D4).· Preparación de sucesores.· Planes de carrera.· Planes de sucesión.· Nivel de empoderamiento de los colaboradores.
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none">· Uso de herramientas de modelación predictiva para la planeación, reclutamiento y retención de la fuerza laboral.· Descripciones de puestos alineadas a las estrategias organizacionales.· Indicadores/métricas predictivas acerca del desempeño de la fuerza operativa.· Encuestas de clima laboral con resultados ascendentes.· Bajos niveles de rotación de personal en todas las áreas de desempeño.· Planes de carrera.
Responsabilidad social y ecológica	<ul style="list-style-type: none">· Campañas educativas para la preservación del medio ambiente.· Iniciativas para la preservación del medio ambiente (reforestación, reciclaje, eliminación de desperdicios, etcétera). iniciadas por la empresa y colaboradores.· Reducción del consumo de energía eléctrica y agua.· Uso de tecnologías para lograr una producción más limpia.· Resultados de encuestas sobre consumo e imagen por parte de los grupos de interés.
Valor agregado al cliente	<ul style="list-style-type: none">· Tiempos de entrega de los productos.· % de calidad en los productos.· % de devoluciones/reclamaciones/quejas.· Nivel de satisfacción del cliente.· Estándares de servicio.· Nuevos productos/procesos/tecnologías.

Supuestos legales

- Constitución Política de República Dominicana, proclamada el 26 de enero de 2010 en la Gaceta Oficial N° 10561.
- Código Penal de República Dominicana.
- Código Civil de República Dominicana.
- Ley N° 87-01. Ampara la creación del Sistema Dominicano de Seguridad Social.
- Ley N° 16-92. Código de Trabajo de República Dominicana.
- Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales, N° 64-00 de República Dominicana.

Supuestos financieros

Los costos de implementación y cualquier otro supuesto financiero estarán en relación directa con la política de compensación de las empresas y las tarifas de los

servicios profesionales imperantes y utilizados en cada país en el que se implemente el proyecto.

La política de compensación y las tarifas estarán evidentemente influenciadas por las tasas de inflación, las tasas de cambio y demás factores económicos del país en cuestión.

Metodología empleada

La información presentada en este documento ha sido obtenida mediante un estudio mixto, descriptivo, explicativo y correlacional, realizado por las autoras durante los meses de julio y agosto de 2012.

Las evaluaciones en las empresas, a fin de presentar las conclusiones del estudio, representan un conglomerado del ejercicio profesional, el conocimiento y las experiencias de las consultoras en diversos sectores productivos, comerciales y de servicios.

III. Guía de aplicación para las empresas

Con el fin de enriquecer la implementación de la propuesta aquí planteada sobre crear un nivel de mandos medios de alto desempeño alineado a una cultura de valores, maximizando el talento individual, a fin de alcanzar resultados extraordinarios a través de la sinergia de equipos; se ha desarrollado una guía de aplicación para las empresas.

Esta guía tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de una gestión empresarial centrada en valores que promueva el desarrollo del talento, el liderazgo y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por medio de una asesoría técnica específica y fundamentada en técnicas de *coaching*, en la que se conjuga la gestión del desempeño de los colaboradores con la modelación de los diferentes estilos de liderazgo situacional, especialmente de los mandos medios y las buenas prácticas de RSE.

Se trata de una fórmula sencilla y factible de implementar en todo tipo de empresa, desde aquellas donde las estructuras organizacionales sean simples hasta empresas complejas.

Este tipo particular de asesoría representa para las organizaciones una herramienta de aprendizaje progresivo y dinámico, que de manera gradual, conduce a las empresas hacia una gestión sostenible agregando valor a la sociedad.

Esta guía promueve una nueva forma de gestionar las entidades, que debe ser integrada a la cotidianeidad de su quehacer empresarial e implica la participación y compromiso, tanto de la alta gerencia, como de los colaboradores.

La implementación contempla el acompañamiento de consultores expertos en la materia para apoyarles durante todo el proceso (diagnóstico, desarrollo –implementación y monitoreo–, así como evaluación)

para asegurarles el logro de los resultados esperados.

Para descargar la guía de aplicación para las empresas visite:

<http://www.manpowergroup.com.mx/index.php/estudios/estudios-e-investigaciones>



Manpower Inc.

ManpowerGroup (NYSE: MAN) es líder mundial en soluciones laborales innovadoras, crea y distribuye soluciones de alto impacto que permiten a nuestros clientes alcanzar sus metas de negocios e incrementar su competitividad. Con más de 60 años de experiencia, nuestra compañía de \$22 billones de dólares crea oportunidades únicas que ayudan a nuestros clientes a triunfar en Human Age. ManpowerGroup ofrece servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, incluyendo reclutamiento y selección, contratación temporal y de planta, evaluación de empleados, capacitación, *outplacement*, *outsourcing* y consultoría. La red mundial de ManpowerGroup de casi 3,900 oficinas en más de 80 países y territorios, genera una combinación dinámica de un impacto global con valiosas aportaciones y experiencia local que permite a la compañía conocer las necesidades de sus 400,000 clientes anuales, que incluyen empresas pequeñas y medianas en todos los sectores económicos, así como las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. Al conectar nuestro amplio conocimiento del potencial humano con las necesidades de los clientes, ManpowerGroup ayuda a las organizaciones e individuos que servimos a lograr más de lo que imaginaron, porque su éxito conduce a nuestro éxito. Y al crear dichas conexiones, creamos también la energía que impulsa a las organizaciones, acelera el éxito personal y genera comunidades más sostenibles. Ayudamos a potenciar el mundo laboral. El conjunto de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ y Right Management®. Conozca más acerca de cómo ManpowerGroup puede ayudarle a triunfar en Human Age en:

www.manpowergroup.com

Manpower México y Centroamérica

La región inicia operaciones en México hace 40 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas en México y Centroamérica (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua), y República Dominicana. Damos servicio a un promedio mensual de 2,200 clientes y 72,000 empleados permanentes y temporales. Puede encontrar más información sobre ManpowerGroup México y Centroamérica en nuestra página regional, www.manpowergroup.com.mx

Acerca del Estudio

ManpowerGroup presenta **Talento y Liderazgo**, el estudio ganador del 1er Premio ManpowerGroup a la Investigación en Capital Humano, donde participaron profesionistas con experiencia en México y Centroamérica. Este estudio tiene como objetivo general crear un nivel de mandos medios de alto desempeño alineado a una cultura de valores, maximizando el talento individual a fin de alcanzar resultados extraordinarios a través de la sinergia de equipos. El grupo de investigación estuvo integrado por Marcelly Reynoso Disla, Mayra Ruiz Perera, Yesenia Luzón Rodríguez y Annabel Hiraldo Medina, miembros del equipo REALTA de República Dominicana, en colaboración con el área de Inteligencia de Mercados de ManpowerGroup México y Centroamérica.





Promover la Investigación en Capital Humano es Humanamente Posible.

ManpowerGroup MeCA
Insurgentes Sur 688, 3er Piso, Col. del Valle
Distrito Federal, C.P. 03100
México
+52 (55) 5448 1400
01 (800) 451 1400
www.manpowergroup.com.mx

© 2012 ManpowerGroup. Todos los Derechos Reservados.