

Realizada por PricewaterhouseCoopers
en nombre de la [Federación Mundial de
Asociaciones de Dirección de Personal](#)
(WFPMA)

World Federation of
Personnel Management Associations
Federation Mondiale des Associations
de Direction de Personnel



Weltverband für Vereinigungen
der Personalführung
Federación Mundial de Asociaciones
de Dirección de Personal

Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana

Índice

Prólogo	2
Resultados globales	5
Resultados en África	13
Resultados en Asia-Pacífico	17
Resultados en Europa	22
Resultados en Norteamérica.....	27
Resultados en Sudamérica	31
Conclusión	35
Información de contacto	39

Prólogo

Con el fin de celebrar el 10º aniversario del Congreso Mundial bianual el año pasado, la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA) encargó una encuesta, realizada en su nombre por PricewaterhouseCoopers (PwC), sobre los desafíos RRHH que afrontan los profesionales de RRHH hace tres años, cuáles son en la actualidad y qué piensan que serán dentro de tres años.

La WFPMA:

La Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personal es una red global de profesionales de Recursos Humanos. Fundada en 1976, su misión es contribuir al desarrollo y mejora en la efectividad de los profesionales de gestión de personal de todo el mundo. Las federaciones continentales que componen la Federación Mundial incluyen a más de 70 asociaciones nacionales de personal que representan a más de 400.000 profesionales de la gestión. Las oportunidades de colaboración en red financiadas por la WFPMA incluyen un boletín trimestral y proyectos periódicos de investigación además del Congreso Mundial Internacional que se celebra cada dos años.

La Federación Mundial tiene cinco objetivos principales:

- 1 Mejorar la calidad y la eficacia de los profesionales de gestión de personas y demostrar las importancias del rol de los RRHH en las organizaciones empresariales, tanto públicas como privadas.
- 2 Estimular y asistir en el establecimiento y desarrollo de asociaciones de gestión de personal regionales y nacionales en aquellas partes del mundo en donde dichas asociaciones continentales o regionales no existen.
- 3 Crear y mantenerse en contacto con todas las asociaciones miembro de la WFPMA y con todas las otras organizaciones que poseen una actividad en el mismo o en un campo similar.
- 4 Apoyar y representar a las asociaciones de gestión de personal en sus contactos con organizaciones mundiales como la OIT, UNESCO, ONU. etc.
- 5 Encomendar y realizar investigaciones que luego ampliarán los conocimientos acerca de los temas de personal.

El gráfico que figura a continuación enumera las federaciones regionales como así también los países que son representados en dichas federaciones:

Organizaciones Miembros de la WFPMA

AFHRMA	APFHRM	EAPM	FIDAGH	NAHRMA
Federación Africana de Asociaciones de Gestión de Recursos Humanos	Federación de Asia-Pacífica de Gestión de Recursos Humanos	Asociación Europea de Gestión de Personal	Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana	Asociación Norteamericana de Gestión de Recursos Humanos
Botswana	Australia	Austria	Argentina	Canadá
República Democrática del Congo	Bangladesh	Bélgica	Brasil	México
Kenia	Hong Kong	Bulgaria	Chile	Estados Unidos
Malawi	India	Chipre	Costa Rica	
Namibia	Indonesia	República Checa	Colombia	
Nigeria	Japón	Dinamarca	República Dominicana	
Sudáfrica	Malasia	Estonia	Ecuador	
Swazilandia	Nueva Zelanda	Francia	Guatemala	
Tanzania	Papua Nueva Guinea	Alemania	Nicaragua	
Uganda	Filipinas	Grecia	Panamá	
Zambia	Singapur	Hungría	Paraguay	
Zimbabwe	Sri Lanka	Irlanda	Perú	
	Taiwán	Italia	Uruguay	
	Tailandia	Letonia	Venezuela	
		Malta		
		Holanda		
		Noruega		
		Polonia		
		Portugal		
		República Eslovaca		
		Eslovenia		
		España		
		Suecia		
		Suiza		
		Turquía		
		Reino Unido		

La Encuesta:

La encuesta fue diseñada para recopilar información sobre los desafíos que afrontan los Recursos Humanos en la actualidad. Con el objeto de obtener contrastes informativos, también se les preguntó a las personas encuestadas sobre los desafíos que afrontaron hace tres años y sobre qué puede ocurrir dentro de tres años. La divulgación de esta información tiene por objeto ayudar a los profesionales de RRHH que afrontan nuevos asuntos a que encuentren a otros profesionales que puedan resolver esos mismos asuntos y que puedan tener sugerencias útiles para compartir. Además, la información puede ayudar a los profesionales de RRHH a agudizar la visión acerca de los desafíos mundiales actuales y, por lo tanto, proporcionar un fundamento para los cambios que pueden ser adoptados en sus propias regiones, países y empresas.

Este resumen presenta un análisis de las respuestas de aproximadamente 200 empresas en más de 35 países. Agradecemos a todas las empresas e individuos que participaron en la encuesta así como también a las asociaciones nacionales de RRHH que invitaron a sus socios a participar en la misma. En particular, queremos agradecer a las siguientes personas que formaron parte de la dirección de este proyecto. Estas personas asumieron la responsabilidad de colaborar con el diseño del cuestionario y en la coordinación de las respuestas por parte de sus respectivas federaciones regionales:

Hans Böhm – Delegado de la WFPMA por EAPM

Janaka Kumarasinghe – Delegado de la WFPMA por APFHRM

Horacio Quirós – Delegado de la WFPMA por FIDAGH

Tiisetso Tsukudu - Delegado de la WFPMA por AFHRMA

Resultados globales

Las personas encuestadas representan a una diversidad de sectores, tal como describe la Tabla 1 que figura a continuación.

Tabla 1

Agricultura y minería	4%
Químicos, petróleo y fármacos	5%
Comunicaciones	8%
Construcción	3%
Energía y agua	4%
Ingeniería/electrónica	5%
Alimentos, bebidas y tabaco	6%
Hoteles/turismo/cruceros/catering/entretenimiento	3%
Otras manufacturas	12%
Medios de comunicación (transmisión, publicación, etc.)	3%
Papeleras e imprentas	2%
Servicios profesionales (contabilidad, publicidad, consultoría, legal, RRPP, etc.)	13%
Servicios públicos (defensa, educación, gobierno, policía, etc.)	4%
Venta al por menos y al por mayor	4%
Transporte, distribución y almacenamiento	5%
Servicios voluntarios y comunitarios (organizaciones benéficas, asociaciones de alojamiento, etc.)	2%
Otras	19%

Preguntas clave incluidas en la encuesta:

- ¿Existe un suceso social, económico o político que haya tenido un impacto significativo en el trabajo que realiza?
- ¿Cuáles son los tres asuntos en el área de recursos humanos que representan desafíos significativos para usted en la actualidad?
- ¿Cuáles fueron los tres asuntos más importantes que afrontó hace tres años?
- ¿Cuáles cree que serán los tres asuntos más importantes para usted desde ahora hasta dentro de tres años?

Sucesos principales

Alrededor del mundo, la agitación política, económica y social afecta a las empresas y a sus profesionales de RRHH. Por ejemplo, los sucesos del 11-S fueron mencionados en diversas ocasiones por las personas encuestadas. Como comentó un representante de África: “Los sucesos del 11-S han incrementado los riesgos de viajar por el mundo y han puesto en primer plano los temas de diversidad”. Un representante de Europa hizo referencia a la desaceleración de la economía mundial que fue causada por los sucesos del 11-S y al impacto resultante que tuvo en el personal.

Las guerras y las invasiones debilitan los mecanismos de acción. Los temas de salud, desde el SIDA en África hasta la epidemia de SARS en Asia y los costos de los beneficios en Norteamérica, son también una preocupación constante. Los asuntos se superponen. Como sostuvo una persona europea encuestada: “La amenaza creciente del terrorismo ha significado que algunos gobiernos tuvieran que destinar los fondos de salud a defensa”.

Otros asuntos mencionados incluyen la globalización y las devaluaciones de las divisas, con efectos devastadores en las economías, los sectores y las empresas.

Desafíos actuales

En una escala global, a pesar de las diferencias nacionales y regionales, existe una unanimidad notable. Como describe la Tabla 2.1, los tres asuntos elegidos por la mayoría de los encuestados para representar los tres desafíos más importantes fueron: **gestión de cambio (48%), desarrollo de liderazgo (35%) y medición de la efectividad de RRHH (27%)**. Como muestra importante de las preocupaciones que existen, como será evidente al repasar los siguientes informes regionales, la gestión de cambio fue el asunto

más frecuentemente mencionado en 4 de las 5 regiones. Los asuntos que pueden llegar a necesitar una gestión de cambio pueden variar según las diferentes regiones, pero la capacidad de ocuparse de la gestión de cambio es claramente una aptitud necesaria para los profesionales de RRHH, independientemente de la ubicación en la que se encuentren.

Tabla 2.1

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados globales)

Desafío	% de empresas
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	13%
Costos de los beneficios: Jubilación	9%
Gestión de cambio	48%
Compensación	24%
Gratificaciones para empleados	12%
Medición de la efectividad de RRHH	27%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	9%
Relaciones laborales	7%
Desarrollo de liderazgo	35%
Aprendizaje y desarrollo	19%
Regulación legal	7%
Integración/reestructuración M&A	11%
Efectividad organizacional	25%
Subcontratación	8%
Personal: Movilidad internacional de empleados	4%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	24%
Personal: Retención	16%
Planeamiento de sucesión	20%
Otras	7%

La gestión de cambio representa un desafío particular para los empleados de gestión de personal, debido a que esta área no ha sido generalmente tomada en cuenta en la capacitación y el desarrollo de profesionales de RRHH. Ésa también puede ser la razón por la cual es mencionada como el asunto más importante debido a que los departamentos de RRHH continúan intentando ayudar a las empresas a progresar. Tal vez sea necesario poner énfasis en la capacitación con el objeto de desarrollar capacidades agregadas que se encarguen de la gestión de cambio.

El desarrollo de liderazgo también es un desafío importante. Los profesionales de RRHH continúan realizando esfuerzos por comprender las mejores formas de retener el talento y desarrollar líderes para una planificación futura de la sucesión. Reconocidos cada vez más como socios estratégicos de negocios dentro de las organizaciones, se espera que los profesionales de RRHH proporcionen los esquemas, los procesos, las herramientas y los puntos de vista esenciales que se necesitan para la selección y el desarrollo de futuros líderes. En efecto, este asunto ha sido identificado en el liderazgo de desarrollo global

como una iniciativa estratégica crítica que asegura la retención de los empleados adecuados, que la cultura de la organización apoya el desempeño desde dentro con el fin de ganar posición en el mercado y que los directores poseen las herramientas para asumir los roles de liderazgo del futuro para que la organización sea viable a largo plazo.

La medición de la efectividad de RRHH es un tema nuevo e interesante que se encuentra entre los tres más importantes asuntos para los departamentos de RRHH, debido a que acentúa la necesidad que tiene la profesión de medir sus resultados, no sólo en términos de gestión operacional, sino también en términos de visión estratégica para la empresa. En el pasado los profesionales de RRHH han sido cuestionados por su visión para los negocios. La utilización de estadísticas para determinar la efectividad es el principio de un cambio que abarca desde la percepción del rol de los departamentos de RRHH como una función meramente administrativa hacia la consideración de un equipo de RRHH como un socio estratégico dentro de la organización. De hecho, el próximo punto muestra que las personas encuestadas creen que un asunto vital para los departamentos de RRHH será la efectividad organizacional, nuevamente considerando el rol crítico de los departamentos de RRHH como un socio estratégico para la gestión.

Otros temas importantes que surgieron de la encuesta son: efectividad organizacional, compensación, contratación y disponibilidad de mano de obra local, planes de sucesión y aprendizaje y desarrollo.

Ayer y mañana

Retrocediendo tres años, como describe la Tabla 2.2, los tres asuntos históricos mencionados con más frecuencia por el grupo global fueron: **gestión de cambio (36%)**, **compensación (31%)** y **desarrollo de liderazgo (24%)**. Mirando hacia el futuro, los tres asuntos que se espera que representen un desafío desde ahora hasta dentro de tres años son: **efectividad organizacional (39%)**, **desarrollo de liderazgo (33%)** y **gestión de cambio (28%)**.

Las respuestas resaltadas representan los desafíos seleccionados más frecuentemente por las personas encuestadas

Tabla 2.2

Respuestas a las tres preguntas acerca de qué desafíos afrontaba hace 3 años, qué desafíos afronta en la actualidad y cuáles cree que serán dentro de 3 años (Respuestas globales)

Desafío	Todas las regiones		
	Hace 3 años	Actualmente	En 3 años
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	10%	13%	13%
Costos de los beneficios: Jubilación	3%	9%	5%
Gestión de cambio	36%	48%	28%
Compensación	31%	24%	15%
Gratificaciones para empleados	13%	12%	12%
Medición de la efectividad de RRHH	13%	27%	17%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	13%	9%	5%
Relaciones laborales	12%	7%	8%
Desarrollo de liderazgo	24%	35%	33%
Aprendizaje y desarrollo	23%	19%	19%
Regulación legal	8%	7%	5%
Integración/reestructuración M&A	16%	11%	6%
Efectividad organizacional	23%	25%	39%
Otras	5%	7%	4%
Subcontratación	15%	8%	8%
Personal: Movilidad internacional de empleados	7%	4%	13%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	22%	24%	24%
Personal: Retención	15%	16%	23%
Planeamiento de sucesión	8%	20%	21%

La gestión de cambio y el desarrollo de liderazgo fueron, son y serán asuntos importantes para los profesionales de RRHH. La compensación ha descendido algunas posiciones en la lista de desafíos observados mientras que se espera que la efectividad organizacional posea una mayor importancia en los próximos años. A pesar de que los departamentos de RRHH se han focalizado tradicionalmente en realizar una medición de su propia efectividad, existe un reconocimiento cada vez mayor que sostiene que pueden proporcionar valor organizacional mediante la medición de la efectividad de toda la organización. Este cambio es significativo debido a que representa un movimiento que abarca desde solamente contar las cifras de personas contratadas hasta determinar el ROI de los contratos colectivos e individuales en un término a largo plazo. Yendo más allá de la medición de la rotación de personal, este nuevo método considera la “mala” y la “buena” rotación de personal junto con el costo global de las contrataciones de reemplazo.

La compensación fue uno de los tres asuntos más importantes en el año 2001 debido a factores que incluyen la fusión y las adquisiciones (y la equiparación salarial dentro de las nuevas divisiones), la creación de nuevos sistemas de gestión de capital humano (que incluyen planes de opción sobre acciones) y la competitividad global (en la cual atraer y retener a los mejores empleados resultó cada vez más importante). Mientras que estos factores continuaban siendo importantes en el año 2004, la compensación ha caído al 5° lugar en la

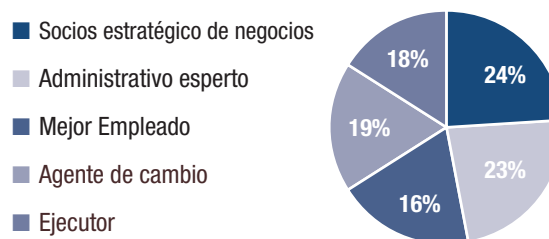
lista de asuntos considerados como desafíos. Las personas encuestadas esperan que se encuentre en el 9º lugar dentro de tres años. Algunos asuntos clave que surgen en la encuesta acerca del futuro son: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada, planes de sucesión, aprendizaje y desarrollo, y medición de la efectividad de RRHH. Además, se mencionaron como una preocupación en varios de los comentarios la subcontratación y el costo de los beneficios de jubilación.

Distribución del tiempo

Otra parte de la encuesta estaba destinada a analizar cómo utilizan el tiempo los profesionales de RRHH. David Ulrich, académico de los Estados Unidos, ha identificado 5 roles de los profesionales de RRHH. Se les realizó la siguiente pregunta a las personas encuestadas: “De las horas totales que trabaja en el Departamento de RRHH, ¿qué porcentaje del tiempo total dedica a cada uno de estos roles (por ejemplo, el 20% del tiempo total de los departamentos se dedica a ser socios de negocios estratégicos, etc.)?”

Las respuestas demostraron un cambio significativo. Como describe el gráfico, aproximadamente un cuarto (24%) del total de horas trabajadas en el año 2004 fue dedicado a ser socios de negocios estratégicos de la organización. El doctor Ulrich define a la función de socio de negocios estratégico como un colaborador de los directores expertos y de los directores de primer nivel en la ejecución de estrategias, colaborando a poner en funcionamiento en el mercado lo que se acordó en la sala de conferencias. Un poco menos de tiempo (23%) se dedicó a lo que se puede considerar como la tarea “tradicional” del profesional en RRHH, que es la de ser un administrativo experto. Esto implica ser experto en la forma en la que se organiza y se ejecuta el trabajo, en proporcionar eficacia administrativa con el fin de asegurar una reducción en los costos manteniendo la calidad.

Sólo un 6% de las horas trabajadas fue destinado a ser el mejor empleado, presentando enérgicamente sus preocupaciones al director experto y al mismo tiempo, trabajando para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y la habilidad de los empleados de proporcionar resultados. Sólo menos de un quinto de las horas (19%) fue destinado ser un agente de cambio, otorgando forma a los procesos y los conocimientos que mejoran la capacidad de cambio de la organización. Finalmente, un 18% de las horas trabajadas por los profesionales de RRHH fue destinado a lo que el doctor Ulrich denomina como “ejecutor”, realizando cosas que hacen la diferencia como, por ejemplo, ser un tutor, un arquitecto, un diseñador, un facilitador y un líder.



Los siguientes informes regionales revelan lo que están realizando los profesionales de RRHH en cada una de sus regiones, lo cual permite comparar y contrastar las respuestas unas con otras y, además, sirve como una fuente de sugerencias que ayuda como abordar nuestros propios desafíos en la gestión de personas.

Resultados en África

Respuestas de los miembros de la Federación Africana de Asociaciones de Gestión de Recursos Humanos (AFHRMA)

En respuesta a una de las preguntas de la encuesta acerca del impacto de los sucesos actuales, los profesionales de RRHH de esta región mencionaron la epidemia del SIDA, el proceso de democratización y liberación que está dándose en muchos países y la agitación que surge de los climas políticos y económicos de esta región. Todos estos sucesos impactan en la habilidad de las organizaciones de esta región para originar, contratar y retener al personal.

Desafíos actuales

África es objeto de desafíos en varias áreas. Por lo tanto, no es posible elegir las tres respuestas más importantes. Como describe la Tabla 3.1, los asuntos elegidos más frecuentemente por los encuestados africanos para representar los mayores desafíos actuales fueron: **gestión de cambio (63%)**, **desarrollo de liderazgo (31%)**, **medición de la efectividad de RRHH (31%)**, **costos de salud y bienestar (31%)** y **aprendizaje y desarrollo (31%)**.

Tabla 3.1

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados en África)

Desafío	% de empresas
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	31%
Costos de los beneficios: Jubilación	13%
Gestión de cambio	63%
Compensación	6%
Gratificaciones para empleados	0%
Medición de la efectividad de RRHH	31%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	13%
Relaciones laborales	6%
Desarrollo de liderazgo	31%
Aprendizaje y desarrollo	31%
Regulación legal/regulatorio	0%
Integración/reestructuración M&A	0%
Efectividad organizacional	19%
Subcontratación	0%
Personal: Movilidad internacional de empleados	13%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	0%
Personal: Retención	13%
Planeamiento de sucesión	25%
Otras	6%

Tabla 3.2

Respuestas a las tres preguntas acerca de qué desafíos afrontaba hace 3 años, qué desafíos afronta en la actualidad y cuáles cree que serán dentro de 3 años (Respuestas en África)

Desafío	África		
	Hace 3 años	Actualmente	En 3 años
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	13%	31%	13%
Costos de los beneficios: Jubilación	6%	13%	0%
Gestión de cambio	44%	63%	31%
Compensación	31%	6%	6%
Gratificaciones para empleados	0%	0%	13%
Medición de la efectividad de RRHH	19%	31%	31%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	0%	13%	0%
Relaciones laborales	25%	6%	6%
Desarrollo de liderazgo	19%	31%	38%
Aprendizaje y desarrollo	13%	31%	25%
Regulación legal/regulatorio	6%	0%	6%
Integración/reestructuración M&A	13%	0%	0%
Efectividad organizacional	0%	19%	44%
Otras	0%	6%	0%
Subcontratación	19%	0%	25%
Personal: Movilidad internacional de empleados	13%	13%	13%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	31%	0%	13%
Personal: Retención	25%	13%	6%
Planeamiento de sucesión	6%	25%	31%

Las respuestas resaltadas representan los desafíos seleccionados más frecuentemente por las personas encuestadas

Ayer y mañana

Retrocediendo tres años, los asuntos históricos mencionados más frecuentemente por el grupo de África fueron: **gestión de cambio (44%)**, **compensación (31%)** y **personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada (31%)**. Mirando hacia el futuro, y debido a la diversidad de asuntos que existen en África en la actualidad, los cuatro asuntos que se espera que sean los de mayor importancia desde ahora hasta dentro de tres años son: **efectividad organizacional (44%)**, **desarrollo de liderazgo (38%)**, **gestión de cambio (31%)**, **medición de la efectividad de RRHH (31%)** y **planeamiento de sucesión (31%)**.

Comentario

Los comentarios de los representantes de África demostraron los desafíos que surgen en el área de gestión de cambio en una región de enorme diversidad cultural. Como manifestó un representante, la clave está en “trabajar con directores de primer nivel de diferentes culturas con el fin de desafiar el pensamiento “autoritario” predominante y avanzar hacia un entorno que promueva la responsabilidad y libertad personal”. Otra persona encuestada sostiene que “poder manejar la diversidad del contexto local es un enorme desafío en un entorno donde la tecnología cambia día a día y la economía se encuentra liberalizada”. La burocracia puede ser un problema, presentando “la necesidad de realizar las cosas de manera diferente con el fin de eliminar los cuellos de botellas y la burocracia”. Mirando hacia el futuro, el fortalecimiento de los directores locales es considerado como un asunto prioritario.

La efectividad de RRHH presenta un desafío cuando, según las palabras de un representante, “los directivos de primer nivel piensan que la gestión de rendimiento, la evaluación del trabajo y el control son una pérdida de tiempo. Esta actitud obstruye los esfuerzos del equipo de RRHH”. O, como sostuvo otra persona, “el personal todavía tiene una mirada negativa hacia el departamento de RRHH, debido a que lo consideran como el portador de las malas noticias”.

El desarrollo de liderazgo es un asunto clave en una región con “alta rotación de personal” y “mano de obra joven y sin experiencia”. Éste puede ser un desafío singular en una región afectada por el enorme impacto del virus del SIDA y las guerras regionales. Debido a la combinación de una gran proporción de mano de obra enferma y la introducción de nuevas industrias y empresas que requieren el talento local que no se encuentra actualmente capacitado para satisfacer las demandas, existe un vacío que los profesionales de RRHH deben llenar. El SIDA es un asunto social en todo el mundo, pero en particular ataca severamente al continente Africano. De hecho, el costo de los beneficios de salud y bienestar se encuentra en las primeras posiciones de las actuales preocupaciones de África, junto con la medición de efectividad de RRHH, y el aprendizaje y el desarrollo como asuntos clave, justo debajo de la gestión de cambio.

Resultados en Asia-Pacífico

Respuestas de los miembros de la Federación de Asia-Pacífico de Gestión de Recursos Humanos (APFHRM)

En respuesta a una de las preguntas de la encuesta acerca del impacto de los sucesos actuales, los profesionales de RR.HH de esta región mencionaron los sucesos del 11-S, la epidemia SARS y la agitación que surge por la caída de la economía. Todos estos sucesos afectaron los viajes por la región y, como resultado, repercutieron negativamente en el flujo de caja y en las operaciones de las empresas.

Desafíos actuales

Como describe la Tabla 4.1, los asuntos elegidos por los encuestados asiáticos para que representen los tres desafíos más importantes fueron: **gestión de cambio (52%)**, **desarrollo de liderazgo (36%)** y **planeamiento de sucesión (32%)**.

Tabla 4,1

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados en Asia)

Desafío	% de empresas
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	4%
Costos de los beneficios: Jubilación	8%
Gestión de cambio	52%
Compensación	16%
Gratificaciones para empleados	20%
Medición de la efectividad de RRHH	20%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	12%
Relaciones laborales	12%
Desarrollo de liderazgo	36%
Aprendizaje y desarrollo	20%
Regulación legal/regulatorio	16%
Integración/reestructuración M&A	12%
Efectividad organizacional	8%
Subcontratación	12%
Personal: Movilidad internacional de empleados	4%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	16%
Personal: Retención	16%
Planeamiento de sucesión	32%
Otras	12%

Tabla 4.2

Respuestas a las tres preguntas acerca de qué desafíos afrontaba hace 3 años, qué desafíos afronta en la actualidad y cuáles cree que serán dentro de 3 años (Respuestas en Asia)

Desafío	Asia		
	Hace 3 años	Actualmente	En 3 años
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	8%	4%	4%
Costos de los beneficios: Jubilación	4%	8%	4%
Gestión de cambio	36%	52%	36%
Compensación	24%	16%	8%
Gratificaciones para empleados	16%	20%	12%
Medición de la efectividad de RRHH	8%	20%	16%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	4%	12%	0%
Relaciones laborales	32%	12%	12%
Desarrollo de liderazgo	24%	36%	24%
Aprendizaje y desarrollo	28%	20%	12%
Regulación legal/regulatorio	4%	16%	4%
Integración/reestructuración M&A	8%	12%	12%
Efectividad organizacional	28%	8%	40%
Otras	8%	12%	8%
Subcontratación	20%	12%	12%
Personal: Movilidad internacional de empleados	8%	4%	20%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	16%	16%	20%
Personal: Retención	16%	16%	20%
Planeamiento de sucesión	8%	32%	36%

Las respuestas resaltadas representan los desafíos seleccionados más frecuentemente por las personas encuestadas

Ayer y mañana

Retrocediendo tres años, los cuatro desafíos mencionados por el grupo de Asia fueron: **gestión de cambio (36%)**, **relaciones laborales (32%)**, **aprendizaje y desarrollo (28%)** y **planes de sucesión (28%)**. Mirando hacia el futuro, los asuntos que se espera que sean los de mayor importancia desde ahora hasta dentro de tres años son: **efectividad organizacional (40%)**, **gestión de cambio (36%)** y **planeamiento de sucesión (36%)**. Esta lista es muy similar a la de África.

Comentario

A pesar de que “toma un tiempo considerable aceptar los cambios” y de que “muchos empleados con experiencia disfrutan el estatus quo y no desean realizar cambios”, un asunto significativo se basa en la actualidad en “hacer que la empresa preste más atención no al producto sino a la interfase del cliente y que posea una mentalidad de planificación empresarial”. Hace tres años, la integración y consolidación empresarial fue un desafío importante, tanto en el área de gestión de cambio como en la de compensación, a medida que el personal intentaba asegurar una compensación entre los empleados de la empresa adquirida y la empresa que realizó la adquisición.

El desarrollo de liderazgo es, sin dudas, un “asunto crítico para que continúe la viabilidad de [la] empresa.” Como parte de ese esfuerzo, los profesionales de RRHH necesitan prestar atención a que “los supervisores se conviertan en ‘gestores de personas’, y no sean sólo especialistas técnicos”, comentario que fue repetido como un asunto importante para los próximos años. Otro representante manifestó que “existen muchas herramientas para el desarrollo de liderazgo. Es un desafío encontrar las herramientas más apropiadas”. Ese desafío puede alcanzarse mediante “la obtención de apoyo por parte de los ejecutivos con el fin de desarrollar los líderes del futuro” y la “contratación de directores expertos para la práctica y filosofía del desarrollo de liderazgo”.

El planeamiento de sucesión “continuará siendo un tema importante debido a que observamos deficiencias en el mercado, deficiencias en la organización y en la forma de cómo seguir de cerca a los empleados que ocupan posiciones claves. El envejecimiento de la fuerza laboral dentro de la empresa es un factor clave”. De hecho, este factor fue mencionado por muchos de los que eligieron el planeamiento de sucesión como un punto importante debido a que “dichos asuntos tienen como objetivo retener el conocimiento que poseen los trabajadores jubilados y asegurar que se destine el suficiente tiempo para capacitar a los sucesores”.

El personal, que también incluye la movilidad internacional de los empleados, continúa siendo un elemento crítico como se observó en las otras regiones.

La efectividad de RRHH parece tener poca incidencia en la región de Asia-Pacífico, a pesar de que una persona encuestada manifestó que “hasta el momento, no ha sido posible medir la efectividad de RRHH en el lugar de trabajo”. Como describe la Tabla 4.2, a pesar de que la efectividad de RRHH no se encuentra entre los primeros tres desafíos, su importancia ha sido más que duplicada en 3 años, hecho que sugiere que se garantizará más atención a este asunto en el futuro.

Sin embargo, además de estos desafíos en Asia, dos de las naciones más pobladas del mundo, India y China, están recibiendo enormes beneficios económicos de empresas en otras regiones que continúan subcontratando la tecnología en información, el servicio al cliente y las necesidades de fabricación. Esas realidades económicas globales, además de los desarrollos de políticas que actúan como influencia, requieren un liderazgo local, decisivo, ético y con visión de futuro para navegar y gestionar los cambios de manera rápida y efectiva. Los profesionales de RRHH en Asia-Pacífico, como ocurre en todo el mundo, necesitan ser perceptivos acerca de las condiciones externas, como así también acerca de sus propias necesidades organizacionales con el objetivo de definir y alcanzar las metas de desarrollo de liderazgo de sus organizaciones.

Resultados en Europa

Respuestas de los miembros de la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM)

En Europa, el principal acontecimiento de los últimos años, además del atentado en las Torres Gemelas del 11-S y del creciente impacto o amenaza del terrorismo, es el crecimiento de la Unión Europea. En Europa Oriental, un encuestado afirmó que “nuestros jóvenes y buenos trabajadores van a trabajar para los vecinos ya que existe una mayor libertad a la hora de cambiar de trabajo”.

Desafíos actuales

Como describe la Tabla 5.1, los asuntos elegidos por los encuestados europeos para que representen los tres desafíos más importantes fueron: **gestión de cambio (48%)**, **efectividad organizacional (36%)** y **personal: contratación y disponibilidad de mano de obra local (34%)**.

Tabla 5.1

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados en Europa)

Desafío	% de empresas
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	5%
Costos de los beneficios: Jubilación	7%
Gestión de cambio	48%
Compensación	30%
Gratificaciones para empleados	11%
Medición de la efectividad de RRHH	23%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	11%
Relaciones laborales	7%
Desarrollo de liderazgo	20%
Aprendizaje y desarrollo	18%
Regulación legal/regulatorio	2%
Integración/reestructuración M&A	7%
Efectividad organizacional	36%
Subcontratación	4%
Personal: Movilidad internacional de empleados	5%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	34%
Personal: Retención	20%
Planeamiento de sucesión	16%
Otras	5%

Tabla 5.2

Respuestas a las tres preguntas acerca de qué desafíos afrontaba hace 3 años, qué desafíos afronta en la actualidad y cuáles cree que serán dentro de 3 años (Respuestas en Europa)

Desafío	Europa		
	Hace 3 años	Actualmente	En 3 años
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	5%	5%	13%
Costos de los beneficios: Jubilación	2%	7%	4%
Gestión de cambio	34%	48%	29%
Compensación	38%	30%	14%
Gratificaciones para empleados	21%	11%	14%
Medición de la efectividad de RRHH	7%	23%	16%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	11%	11%	7%
Relaciones laborales	9%	7%	13%
Desarrollo de liderazgo	23%	20%	25%
Aprendizaje y desarrollo	30%	18%	21%
Regulación legal/regulatorio	7%	2%	5%
Integración/reestructuración M&A	16%	7%	9%
Efectividad organizacional	30%	36%	39%
Otras	4%	5%	5%
Subcontratación	13%	4%	7%
Personal: Movilidad internacional de empleados	14%	5%	27%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza calificada	25%	34%	25%
Personal: Retención	13%	20%	21%
Planeamiento de sucesión	5%	16%	11%

Las respuestas resaltadas representan los desafíos seleccionados más frecuentemente por las personas encuestadas

Ayer y mañana

Retrocediendo tres años, como sucedió en Asia, los cuatro asuntos históricos mencionados más frecuentemente por el grupo de Europa fueron: **compensación (38%), gestión de cambio (34%), aprendizaje y desarrollo (30%) y efectividad organizacional (30%)**. Mirando hacia el futuro, los tres asuntos que se espera que sean los de mayor importancia desde ahora hasta dentro de tres años son: **efectividad organizacional (39%), gestión de cambio (29%) y personal: movilidad internacional de los empleados (27%)**.

Comentario

En el área de gestión de cambio, los acelerados cambios tecnológicos representan un desafío que enfrentan los profesionales de RRHH en el presente. Otros asuntos incluyen la globalización y el envejecimiento de la fuerza laboral. Hace tres años, el ingreso a la Unión Europea fue un paso fundamental para la profesión. La necesidad de reducir la fuerza laboral en respuesta a la caída en los mercados financieros también presentó un problema con el desafío contradictorio en reclutamiento y disponibilidad local de una fuerza laboral calificada. Desde hace tres años, el continuo cambio tecnológico es visto como un punto estrechamente conectado a la necesidad de capacitación que existe en la gestión de cambio.

Aunque no fue exclusivo de Europa, la expansión global se notó en muchos comentarios expresados a través de una gran cantidad de desafíos. Por ejemplo, la gestión de cambio prevaleció debido a la actividad entre países, acerca de lo cual una de las personas encuestadas comentó: “El estímulo continuo con el fin de adaptar la organización de forma apropiada a los mercados se traduce en un cambio importante en la manera de pensar y en los conocimientos a medida que la empresa lucha por encontrar un equilibrio de crecimiento en Asia con una cartera de inversiones equilibrada en Europa y los Estados Unidos”. La efectividad organizacional es también de suma importancia en dicho modo de expansión hacia los mercados nuevos dado que “el crecimiento continuo necesitará una revisión en los procesos y procedimientos para asegurar el éxito en los mercados nuevos/internacionales”. La movilidad internacional de los empleados fue posicionada dentro de los tres asuntos más importantes para el futuro porque “asegura el crecimiento internacional de las empresas”. Dicha movilidad es necesaria y, como manifestó una de las personas encuestadas, “como existe una falta de personal idóneo en las distintas áreas, posicionaremos empleados idóneos en lugares nuevos”.

El desarrollo de liderazgo es un asunto en curso, enfocado desde dos flancos: motivar a la gerencia media mientras se estimula a la gerencia superior para que abandone el estilo observado como autoritario. En Europa Oriental, hace tres años, el mayor desafío parece haber sido el paso de una economía planificada a una economía de libre mercado, lo cual requirió una filosofía y un liderazgo nuevos de gerencia. Si miramos hacia el futuro, como sostuvo una de las personas encuestadas, existe “una necesidad constante de enfoque en el desarrollo de liderazgo para mantenerse con vida en el mercado”.

La compensación y la medición de la efectividad de RRHH también aparecieron posicionados en lo alto como asuntos de interés de los profesionales europeos de RRHH. La medición de efectividad de RRHH no se ubicaba dentro de los asuntos más importantes hace tres años. Sin embargo, este asunto tenía tres veces posibilidades de ser elegido como un asunto importante actualmente por las personas encuestadas. Se calcula que en tres años la medición de la efectividad de RRHH quedará detrás de la medición de la efectividad organizacional ya que ésta generalmente incluye un componente de medición.

Resultados en Norteamérica

Respuestas de los miembros de la Asociación Norteamericana de Gestión de Recursos Humanos (NAHRMA)

Los principales acontecimientos en Norteamérica incluyen el ataque del 11-S, el crecimiento del terrorismo y, como consecuencia, el decaimiento en la economía. Adicionalmente, los desafíos incluyen el Tratado de Libre Comercio y los tratados de comercio internacional, así como también los cambios tecnológicos y un mercado muy competitivo.

Desafíos actuales

Como describe la Tabla 6.1, los asuntos elegidos por los encuestados norteamericanos para que representen los tres desafíos más importantes fueron: **desarrollo de liderazgo (53%)**, **gestión de cambio (40%)** y **planeamiento de sucesión (32%)**. Esos tres desafíos también fueron elegidos por el grupo de Asia, aunque la clasificación relativa presentó diferencias.

Tabla 6.11

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados en Norteamérica)

Desafío	% de empresas
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	30%
Costos de los beneficios: Jubilación	17%
Gestión de cambio	40%
Compensación	9%
Gratificaciones para empleados	15%
Medición de la efectividad de RRHH	23%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	9%
Relaciones laborales	0%
Desarrollo de liderazgo	53%
Aprendizaje y desarrollo	15%
Regulación legal/regulatorio	2%
Integración/reestructuración M&A	15%
Efectividad organizacional	28%
Subcontratación	11%
Personal: Movilidad internacional de empleados	4%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	26%
Personal: Retención	11%
Planeamiento de sucesión	32%
Otras	6%

Tabla 6.2

Respuestas a las tres preguntas acerca de qué desafíos afrontaba hace 3 años, qué desafíos afronta en la actualidad y cuáles cree que serán dentro de 3 años (Respuestas en Norteamérica)

Desafío	Norteamérica		
	Hace 3 años	Actualmente	En 3 años
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	15%	30%	26%
Costos de los beneficios: Jubilación	2%	17%	11%
Gestión de cambio	45%	40%	21%
Compensación	19%	9%	11%
Gratificaciones para empleados	11%	15%	15%
Medición de la efectividad de RRHH	17%	23%	13%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	19%	9%	9%
Relaciones laborales	4%	0%	0%
Desarrollo de liderazgo	32%	53%	43%
Aprendizaje y desarrollo	15%	15%	21%
Regulación legal/regulatorio	6%	2%	4%
Integración/reestructuración M&A	21%	15%	4%
Efectividad organizacional	26%	28%	32%
Otras	4%	6%	6%
Subcontratación	11%	11%	9%
Personal: Movilidad internacional de empleados	2%	4%	4%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	17%	26%	36%
Personal: Retención	21%	11%	19%
Planeamiento de sucesión	13%	32%	23%

Las respuestas resaltadas representan los desafíos seleccionados más frecuentemente por las personas encuestadas

Ayer y mañana

Retrocediendo tres años, los tres asuntos históricos mencionados más frecuentemente por el grupo de Norteamérica fueron: **gestión de cambio (45%)**, **desarrollo de liderazgo (32%)** y **efectividad organizacional (26%)**. Mirando hacia el futuro, los tres asuntos que se espera que sean los de mayor importancia desde ahora hasta dentro de tres años son: **desarrollo de liderazgo (43%)**, **personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada (36%)** y **efectividad organizacional (32%)**.

Comentario

Norteamérica es la única región en donde la gestión de cambio no es considerada como el desafío más importante. En cambio, el desarrollo de liderazgo lo reemplaza, ocupando el primer lugar. El desarrollo de liderazgo es considerado, según la opinión de una de las personas encuestadas, como “esencial para llevar adelante a una empresa luego de una reestructuración financiera”. La jubilación temprana, como así también una mano de obra avejentada, hacen que la capacitación y el desarrollo de liderazgo sean fundamentales para cualquier empresa que mira hacia el futuro. El desarrollo de las capacidades de liderazgo es considerado sumamente importante en una época de “crecimiento rápido e ininterrumpido en una gran cantidad de zonas en vías de desarrollo del mundo”. Además, existe un enfoque mucho mayor en cuanto al desempeño ejecutivo, a la autoridad empresarial y al desempeño de la junta directiva, a medida que las empresas navegan los entornos post-Enron y post-Sarbanes-Oxley.

No obstante, como en cualquier otro lugar, la gestión de cambio es un desafío importante para la profesión. Entre los asuntos específicos se encuentran: la consolidación y la fusión de mercados dentro de una misma industria, la negociación colectiva, los incentivos para jubilación temprana, y, según la opinión de una de las personas encuestadas, “la importancia de convencer a ciertos clientes de que los cambios fundamentales a nivel organizacional son necesarios”. Hace tres años, los temas en cuanto a la gestión de cambio giraban en gran parte alrededor de la reducción de personal, de las adquisiciones, de las fusiones y de los relativos asuntos estructurales. La “reestructuración” y la “reingeniería” eran las palabras de moda. Para dentro de tres años, las personas encuestadas anticipan que “será esencial la continua necesidad de cambio en la organización con el fin de hacer frente a los desafíos de expansión”.

Posicionado dentro de los tres desafíos más importantes hoy en día, los planes de sucesión va de la mano con el desarrollo de liderazgo y la gestión de cambio. Como manifestó una de las personas encuestadas: “La planificación de la sucesión es de alta prioridad debido a la ola de jubilaciones”. Otro de los encuestados manifestó que un 30% de sus empleados se jubilarán dentro de los próximos 5 años. Según expresó otra de las personas encuestadas: “El planeamiento de sucesión, en estos tiempos imprevisible, combinado con el desarrollo de liderazgo, son los componentes esenciales para construir las bases del desempeño organizacional del presente y del futuro”.

Hace tres años, los intereses eran similares, aunque una de las personas encuestadas resaltó la importancia de “convencer a los líderes de que existe una diferencia entre liderazgo y dirección, y que deberían estar ocupándose más del liderazgo que de la dirección”. Si miramos hacia el futuro, las personas encuestadas están de acuerdo en que se necesita una capacitación seria con el objeto de formar líderes que estén a la altura para mantener el crecimiento continuo y para restablecer la confianza en el liderazgo organizacional.

El reclutamiento y la disponibilidad local de una fuerza laboral calificada han estado crecido continuamente en la lista de desafíos, y escalará al segundo lugar dentro de tres años. Los comentarios sobre este desafío indican que el envejecimiento de la población laboral es el principal tema de preocupación.

Actualmente, otros temas de interés para los profesionales de RRHH de Norteamérica son los costos de los beneficios, la efectividad organizacional y la medición de efectividad de RRHH.

Resultados en Sudamérica

Respuestas de los miembros de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH)

Las empresas de varias partes de Sudamérica han enfrentado no sólo agitación sino también inestabilidad política y económica en los últimos años. Como manifestó una de las personas encuestadas: “La reciente crisis financiera-económica...ha puesto de manifiesto la tensión en la función de Gestión de Personal, dado que fue necesario ajustar las planillas de trabajadores, los costos salariales y los beneficios sociales con un impacto evidente en el desarrollo”. Otra de las personas encuestadas señaló: “El incumplimiento económico y la crisis política y social provocaron altas tasas de inflación, desempleo e intervención por parte del gobierno en cuanto a los costos laborales, forzando de esta manera a las empresas a modificar sus organizaciones, a reducir personal y beneficios”. Son mencionadas la devaluación de las monedas, la disminución en las tasas de inversión extranjera, y las altas tasas de desempleo, junto con los Tratados de Libre Comercio, los estándares de PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) y la sección 404 de Sarbanes-Oxley. Aquí también, los sucesos del 11-S jugaron su papel, con “un impacto fundamental en el turismo y, como consecuencia, en nuestro trabajo, ya que tuvimos que reorganizar nuestra estructura”.

Desafíos actuales

Al igual que en África, el resumen tuvo como resultado más de tres asuntos importantes mencionados. Como se muestra en la tabla 7.1, los asuntos que representan los desafíos más importantes en la actualidad, según encuestados sudamericanos, fueron: **gestión de cambio (48%)**, **compensación (38%)**, **medición de la efectividad de RRHH (34%)** y **desarrollo de liderazgo (34%)**.

Tabla 7.1

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados en Sudamérica)

Desafío	% de empresas
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	7%
Costos de los beneficios: Jubilación	3%
Gestión de cambio	48%
Compensación	38%
Gratificaciones para empleados	10%
Medición de la efectividad de RRHH	34%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	5%
Relaciones laborales	10%
Desarrollo de liderazgo	34%
Aprendizaje y desarrollo	21%
Regulación legal/regulatorio	14%
Integración/reestructuración M&A	14%
Efectividad organizacional	21%
Subcontratación	10%
Personal: Movilidad internacional de empleados	2%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de la fuerza calificada	22%
Personal: Retención	17%
Planeamiento de sucesión	9%
Otras	9%

Tabla 7.2

Respuestas a las tres preguntas acerca de qué desafíos afrontaba hace 3 años, qué desafíos afronta en la actualidad y cuáles cree que serán dentro de 3 años (Respuestas en Sudamérica)

Desafío	Sudamérica		
	Hace 3 años	Actualmente	En 3 años
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	12%	7%	9%
Costos de los beneficios: Jubilación	5%	3%	5%
Gestión de cambio	29%	48%	28%
Compensación	38%	38%	26%
Gratificaciones para empleados	9%	10%	9%
Medición de la efectividad de RRHH	16%	34%	17%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	17%	5%	5%
Relaciones laborales	9%	10%	9%
Desarrollo de liderazgo	19%	34%	36%
Aprendizaje y desarrollo	22%	21%	17%
Regulación legal/regulatorio	12%	14%	7%
Integración/reestructuración M&A	16%	14%	3%
Efectividad organizacional	17%	21%	41%
Otras	7%	9%	2%
Subcontratación	19%	10%	3%
Personal: Movilidad internacional de empleados	2%	2%	5%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	22%	22%	19%
Personal: Retención	10%	17%	33%
Planeamiento de sucesión	9%	9%	21%

Las respuestas resaltadas representan los desafíos seleccionados más frecuentemente por las personas encuestadas

Ayer y mañana

Retrocediendo tres años, los cuatro asuntos históricos mencionados más frecuentemente por el grupo de Sudamérica fueron: **compensación (38%)**, **gestión de cambio (29%)**, **aprendizaje y desarrollo (22%)** y **personal: contratación y disponibilidad local de una fuerza laboral calificada (22%)**. Mirando hacia el futuro, los asuntos que se espera que sean los de mayor importancia desde ahora hasta dentro de tres años son: **efectividad organizacional (41%)**, **desarrollo de liderazgo (36%)** y **la retención del personal (33%)**.

Comentario

Hoy en día, la diversidad, el entorno competitivo y las presiones interculturales hacen de la gestión de cambio un tema fundamental en Sudamérica. Como sostuvo una de las personas encuestadas: “La gestión de cambio es necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios impuestos por la globalización en el mercado”.

Como producto de la situación económica en Sudamérica y de las leyes de trabajo locales, la compensación es también uno de los primeros tres asuntos más importantes. Debido a la devaluación y a la inflación, muchos países están intentando establecer un sistema equitativo con la economía actual. Además, con el costo fiscal de compensación monetaria tanto para la empresa como para el empleado, las empresas están tratando de encontrar maneras más efectivas de proporcionar incentivos a sus empleados.

El hecho de “encontrar nuevas maneras de medir y mejorar nuestra contribución a la empresa” es parte principal de la medición de la efectividad de RRHH, ya que “existe un problema para mostrar de forma eficaz los logros de los profesionales de RRHH y su verdadera contribución a la empresa”. Según manifestó una de las personas encuestadas: “El desafío está en establecer indicadores coherentes en un entorno que cambia rápidamente”.

Además, el desarrollo de liderazgo es importante, en especial, a la hora de trabajar con una fuerza laboral joven. Como lo resume una de las personas encuestadas: “Nuestro liderazgo en el mercado depende del liderazgo en desarrollo de nuestros directivos”.

Hace tres años, además de los temas mencionados anteriormente, una de las áreas de personal de mucha importancia, incluía especialmente el reclutamiento y la disponibilidad local e internacional de una fuerza calificada, y la retención de dicho personal. El tema de los subcontratos era también un punto de preocupación, junto con el desarrollo de liderazgo, la efectividad organizacional, la tecnología utilizada por RRHH y la medición de efectividad de RRHH.

En el futuro, el liderazgo y alguna de las áreas de personal seguirán estando dentro de los tres desafíos más importantes. Además de los temas mencionados anteriormente, se ventilla que habrá también un enfoque en gestión de cambio, compensación, planeamiento de sucesión, reclutamiento, medición de la efectividad de RRHH, y aprendizaje y desarrollo. Planeamiento de sucesión es un tema particular de preocupación. En resumen, como lo planteó una de las personas encuestadas, “las organizaciones deben adaptarse al cambio con mayor rapidez que antes, con los cambios dirigidos por el área de RRHH”.

Conclusión

Las tablas 8, 9 y 10 que se muestran a continuación nos brindan un panorama que ilustra las áreas donde existen similitudes en las distintas regiones en términos de desafíos en RRHH. Estas similitudes refuerzan la necesidad de que los profesionales de RRHH alrededor del mundo continúen compartiendo sus experiencias y lecciones aprendidas.

Tabla 8

Pregunta 6: Por favor, elija 3 áreas que representen desafíos significativos para usted en la actualidad (resultados regionales y globales)

Desafío	% de empresas – desafíos de mayor elección remarcados					
	Todos	África	Asia	Europa	Norteamérica	Sudamérica
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	13%	31%	4%	5%	30%	7%
Costos de los beneficios: Jubilación	9%	13%	8%	7%	17%	3%
Gestión de cambio	48%	63%	52%	48%	40%	48%
Compensación	24%	6%	16%	30%	9%	38%
Gratificaciones para empleados	12%	0%	20%	11%	15%	10%
Medición de la efectividad de RRHH	27%	31%	20%	23%	23%	34%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	9%	13%	12%	11%	9%	5%
Relaciones laborales	7%	6%	12%	7%	0%	10%
Desarrollo de liderazgo	35%	31%	36%	20%	53%	34%
Aprendizaje y desarrollo	19%	31%	20%	18%	15%	21%
Regulación legal/regulatorio	7%	0%	16%	2%	2%	14%
Integración/reestructuración M&A	11%	0%	12%	7%	15%	14%
Efectividad organizacional	25%	19%	8%	36%	28%	21%
Otras	7%	6%	12%	5%	6%	9%
Subcontratación	8%	0%	12%	4%	11%	10%
Personal: Movilidad internacional de empleados	4%	13%	4%	5%	4%	2%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	24%	0%	16%	34%	26%	22%
Personal: Retención	16%	13%	16%	20%	11%	17%
Planeamiento de sucesión	20%	25%	32%	16%	32%	9%

Tabla 9

Pregunta 7: ¿Cuáles fueron los tres asuntos más importantes hace tres años?
(Resultados regionales y globales)

Desafío	% de empresas - desafíos de mayor elección remarcados					
	Todos	África	Asia	Europa	Norteamérica	Sudamérica
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	10%	13%	8%	5%	15%	12%
Costos de los beneficios: Jubilación	3%	6%	4%	2%	2%	5%
Gestión de cambio	36%	44%	36%	34%	45%	29%
Compensación	31%	31%	24%	38%	19%	38%
Gratificaciones para empleados	13%	0%	16%	21%	11%	9%
Medición de la efectividad de RRHH	13%	19%	8%	7%	17%	16%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	13%	0%	4%	11%	19%	17%
Relaciones laborales	12%	25%	32%	9%	4%	9%
Desarrollo de liderazgo	24%	19%	24%	23%	32%	19%
Aprendizaje y desarrollo	23%	13%	28%	30%	15%	22%
Regulación legal/regulatorio	8%	6%	4%	7%	6%	12%
Integración/reestructuración M&A	16%	13%	8%	16%	21%	16%
Efectividad organizacional	23%	0%	28%	30%	26%	17%
Otro:	5%	0%	8%	4%	4%	7%
Subcontratación	15%	19%	20%	13%	11%	19%
Personal: Movilidad internacional de empleados	7%	13%	8%	14%	2%	2%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	22%	31%	16%	25%	17%	22%
Personal: Retención	15%	25%	16%	13%	21%	10%
Planeamiento de sucesión	8%	6%	8%	5%	13%	9%

Tabla 10

Pregunta 8: ¿Cuáles cree que serán los tres asuntos más importantes dentro de tres años?
(Resultados regionales y globales)

Desafío	% de empresas - desafíos de mayor elección remarcados					
	Todos	África	Asia	Europa	Norteamérica	Sudamérica
Costos de los beneficios: Salud y bienestar	13%	13%	4%	13%	26%	9%
Costos de los beneficios: Jubilación	5%	0%	4%	4%	11%	5%
Gestión de cambio	28%	31%	36%	29%	21%	28%
Compensación	15%	6%	8%	14%	11%	26%
Gratificaciones para empleados	12%	13%	12%	14%	15%	9%
Medición de la efectividad de RRHH	17%	31%	16%	16%	13%	17%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	5%	0%	0%	7%	9%	5%
Relaciones laborales	8%	6%	12%	13%	0%	9%
Desarrollo de liderazgo	33%	38%	24%	25%	43%	36%
Aprendizaje y desarrollo	19%	25%	12%	21%	21%	17%
Regulación legal/regulatorio	5%	6%	4%	5%	4%	7%
Integración/reestructuración M&A	6%	0%	12%	9%	4%	3%
Efectividad organizacional	39%	44%	40%	39%	32%	41%
Otro:	4%	0%	8%	5%	6%	2%
Subcontratación	8%	25%	12%	7%	9%	3%
Personal: Movilidad internacional de empleados	13%	13%	20%	27%	4%	5%
Personal: Reclutamiento y disponibilidad local de fuerza laboral calificada	24%	13%	20%	25%	36%	19%
Personal: Retención	23%	6%	20%	21%	19%	33%
Planeamiento de sucesión	21%	31%	36%	11%	23%	21%

Comentario Final

Claramente, la gestión del capital humano es un desafío constante, en especial cuando los eventos sociales, políticos y económicos se hacen sentir fuertemente. Las estrategias deben ser redefinidas continuamente para obtener un rendimiento de las inversiones en el capital humano. A medida que los profesionales de RRHH trabajan dentro de sus propias empresas, también deben hacer frente a las buenas y malas economías, a la nueva tecnología, y a los asuntos sociales a nivel global, regional y nacional que afectan a sus empresas.

Vivimos en una economía global y, aunque los detalles difieren, los asuntos son notablemente similares. Ya sea el SIDA en África, el SARS en Asia, las poblaciones cambiantes de empleados en la Unión Europea o el aumento del costo del sistema de salud en Norteamérica, las preocupaciones son las mismas básicamente.

Los profesionales de RRHH enfrentan los mismos desafíos económicos, políticos, sociales y ambientales que cualquier otro profesional de negocios. Debido a que el rol de los profesionales de RRHH sigue creciendo en importancia, se necesita una mayor cantidad de habilidades funcionales y se depositan muchas más expectativas de liderazgo sobre los individuos que se encuentran en la profesión. Esta encuesta puede ayudar a los profesionales de RRHH a identificar temas principales y de gran extensión, a analizar por sí mismos si es necesario aumentar capacitación y desarrollo personal y profesional en el futuro, y a centrarse en encontrar soluciones a los amplios desafíos de Recursos Humanos que afrontan las organizaciones a través de todo el mundo.

Información de contacto

Para más información o cualquier duda sobre esta encuesta, contacte por favor a:

Carolyn Gould

Principal, Human Resource Services

PricewaterhouseCoopers LLP

300 Madison Avenue

New York, NY 10017

(646) 471-5591

carolyn.gould@us.pwc.com

La información de contacto acerca de las Federaciones Continentales de la WFPMA puede encontrarse en: wfpma.com

