

Adecco



Informe

Gestión de Personas

Tabla de contenidos

Introducción	3
Definición de gestión de personal	4
Digitalización de los recursos humanos	5
Cultura corporativa y adquisición de talento	6
Talento sin Etiquetas	8
Plan de desarrollo profesional y de habilidades	9
Cómo retenemos al talento humano	11
Conclusión	14
Bibliografía	15



Introducción

Las estrategias de gestión de personas pueden marcar la diferencia entre una experiencia de trabajo mala a una excelente. Las nuevas actualizaciones en el funcionamiento de los sistemas y procesos de recursos humanos han alterado la naturaleza y el alcance de la gestión de personas. Dicho esto, la idea fundamental y el objetivo siguen siendo gestionar mejor a las personas de modo que funcionen de manera más fácil, eficiente e impactante.

“El arte de dirigir personas hoy tiene una idea transversal: aceptar los cambios del entorno, buscar nuevas maneras de hacer las cosas, preservando las habilidades competitivas de la compañía y así atraer los talentos de la manera adecuada”.

Santi García



Definición de gestión de personal

La gestión de personas la podemos definir como un conjunto de prácticas que abarcan los procesos de inicio a fin de la adquisición, optimización y retención de talento, paralelamente, brindando apoyo estratégico y continuo a la empresa.

Una buena estrategia de gestión de personas conlleva un subconjunto de aspectos que implican cómo las personas trabajan, se comportan, se involucran y crecen en el trabajo. Los sistemas que sean empleados para administrar y llevar a cabo este plan afectarán el funcionamiento total de la organización y, por lo tanto, deben adherirse como piezas de un rompecabezas sin perder de vista el panorama total.

A modo general y haciendo un breve recuento, algunas de las tareas de este subconjunto incluyen la marca de la empresa, el reclutamiento, la compensación, la gestión del desempeño, el desarrollo de la organización, la seguridad, el bienestar, los beneficios, la motivación y el compromiso de los trabajadores, la comunicación, la administración y la capacitación. El conjunto de estos aspectos teje lo que sería la Cultura Organizacional y conducen a una experiencia del trabajador que atrae y retiene el talento adecuado.

“Los líderes deben tener habilidades de gestión de personas para comunicar, inspirar y dirigir el talento de manera efectiva. Las prácticas exitosas de gestión de personas ayudan a motivar a las personas a trabajar de manera productiva y apasionada, lo que lleva a un mayor compromiso y retención”.

Digitalización de los recursos humanos

Los procesos tradicionales de recursos humanos se basan en comunicaciones cara a cara, archivadores y mucho papeleo para todo, desde nómina, sistemas de asistencia y gestión del rendimiento hasta gestión e incorporación de candidatos.

La digitalización de los procesos de recursos humanos incluye trasladar estos procesos a sistemas basados en tecnología. Lo cual, permite a las empresas adoptar un enfoque estratégico para la planificación de la fuerza laboral y el diseño de excelentes experiencias para los trabajadores, de modo que, puedan liderar en sus sectores empleando y reteniendo a las mejores personas.

El enfoque de la digitalización dentro de la función de recursos humanos se debe a la importancia del capital humano en el éxito económico general de una empresa. Las herramientas digitales y las tecnologías de la información respaldan la gestión de recursos humanos en la adquisición de talentos (selección, capacitación y retención),

la planificación de la fuerza laboral (nómina, registro de horarios, seguimiento) y también respaldan los niveles operativos y estratégicos en recursos humanos.

¿Cómo hago la transformación digital? No existe un enfoque único para la digitalización de los RRHH., cada organización es diferente y presenta sus propias necesidades. Sin embargo, lo más importante es centrarse en la cultura y objetivos corporativos.

Además, un punto muy importante a mencionar es la recomendación de asesorarte con empresas expertas en el tema, e incluso externalizar tareas o áreas para centrarte solo en la estrategia de tu negocio y en la correcta gestión del talento humano, lo que ocasionará un incremento en la eficiencia para lograr los objetivos corporativos, dejando en mano de terceros las tareas administrativas y que puedan ser automatizadas.





Cultura corporativa y adquisición de talento

La cultura corporativa la podemos ver como la forma de comportamiento e interacción dentro de la organización. Consiste en creencias y valores compartidos establecidos por los líderes y luego comunicados y reforzados a través de varios métodos, que finalmente dan forma a las percepciones, comportamientos y comprensión de los trabajadores, según explica *The Society for Human Resource Management*.

Si bien cada cultura es única, ciertos componentes son la base principal de esta. Algunas características esenciales son la visión, los valores, las prácticas, las personas, la narrativa y el lugar. Esto puede ser uno de los principales impulsores de la motivación, el compromiso, el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Según una investigación de *Built-In*, casi la mitad de los candidatos evalúan a los empleadores potenciales por la cultura de su empresa.



Lo consideró relativamente importante



Indicaron que la cultura era uno de los factores decisivos en el proceso de solicitud



15% ha rechazado una oferta de trabajo debido a la cultura de la empresa

El desarrollo de la cultura corporativa de una empresa comienza con la contratación. Para construir un equipo bien estructurado y adecuado a la empresa, es necesario contratar a las personas idóneas, que cumplan con el perfil cultural de la empresa.

Para esto, contar con un equipo dedicado a la adquisición de talento y con un sólido plan estratégico es fundamental. El proceso de contratación es mucho más que simplemente contratar al candidato adecuado para desempeñar un puesto; se trata de encontrar a alguien que tendrá un impacto positivo de gran alcance en toda la organización. Sin un equipo fuerte y decidido nada sería posible, por eso es vital dedicar tiempo a mejorar tu proceso de selección. Esto garantiza que atraerás el talento apropiado, ahorrarás tiempo y dinero, mejorando la satisfacción y retención de los trabajadores.

¿Cómo puede una buena estrategia de reclutamiento ayudar a una empresa?

Como señala *Indeed*, una buena estrategia de reclutamiento es un conjunto de pautas que establecen los tipos de puestos que necesita una empresa, las calificaciones requeridas de los candidatos, el cronograma y un marco de tiempo para investigar, contactar, entrevistar e incorporar a las personas. En última instancia, una buena estrategia de reclutamiento ayuda a guiar la dirección de los procedimientos de reclutamiento y garantiza que se logre atraer el personal necesario una empresa.

“Una compañía que emplea sus valores y creencias como base para reclutar talento, no solo tiene una ventaja estratégica frente a sus competidores a la hora de contar con talento que comparta sus intereses, sino que también tienen mejores resultados reteniéndolos y comprometiéndolos frente a los objetivos que están establecidos.

Por otro lado, los distintos equipos al interior de una compañía pueden definir sus propios valores y creencias en sintonía con los de la empresa. Es así como un equipo comercial tendrá en valor el trabajo en equipo, compromiso con los objetivos y el foco puesto en el cliente. Aspectos claves que el equipo de reclutamiento de la compañía deberá tener en cuenta a la hora de sumar talento a esa área”.

Claudio Castillo
Senior Consultant Adecco Talent



Talento sin Etiquetas

El nuevo informe de la OIT define “inclusión” como la experiencia que las personas tienen en el lugar de trabajo y la medida en que se sienten valoradas por lo que son, las habilidades y la experiencia que aportan, y la medida en que tienen un fuerte sentido de pertenencia con los demás en trabajar.

En Adecco, con nuestro programa **Talento sin Etiquetas**, buscamos lograr la inclusión laboral de las personas para generar un cambio cultural en las empresas reduciendo las principales barreras que existen. En el Ciclo de la Inclusión las empresas juegan un papel fundamental para asegurar que los entornos laborales y empresariales están preparados para acoger a personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social (género, raza, orientación sexual y/o cualquier minoría).

Para alcanzar una inclusión laboral exitosa, es necesario crear entornos sensibles e inclusivos, eliminando prejuicios y sesgos inconscientes, y diseñando procesos que respondan a las necesidades de las personas y que, al

mismo tiempo contribuyan a la mejora de la competitividad corporativa. Para consolidar la cultura de DEI, el objetivo debe ser que las empresas potencien valores como la igualdad, equidad, responsabilidad y sitúen el talento como motor de su política de recursos humanos. Se debe desarrollar acciones de diálogo y sensibilización dirigidas a los grupos de interés de la compañía, formar a departamentos estratégicos, analizar y adaptar los procesos y la gestión de Recursos Humanos.

“Un lugar de trabajo igualitario, diverso e inclusivo es un factor clave para la resiliencia y la recuperación”.

**Manuela Tomei, Director,
ILO Conditions of Work and
Equality Department**





Plan de desarrollo profesional y de habilidades

Desarrollar un plan de carrera para los trabajadores es fundamental para la motivación, sentido de pertenencia y para que se proyecten en la empresa.

Contar con un plan de desarrollo profesional es tener una lista de objetivos a corto y largo plazo que se entregarán a los trabajadores en su función actual y/o para sus cargos futuros, de acuerdo a la experiencia, desempeño y habilidades.

Según datos de Emeritus, se ha demostrado que tener un plan de desarrollo de carrera impacta positivamente a los colaboradores, aumentando la motivación, la moral, la productividad, la satisfacción profesional y la capacidad de respuesta para cumplir con los objetivos propios y organizacionales.

Parte fundamental es potenciar las habilidades que presenta cada trabajador. Para esto debes realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades, junto a los objetivos de su carrera, ya con esto se puede proceder a un plan de capacitación individual o grupal.

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. En este sentido, los programas de formación profesional o consultoría empresarial constituyen una de las inversiones más rentables, pues si una organización no avanza de forma pareja, sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

Según un estudio del **Grupo Adecco**:



87% de los trabajadores creen que el aprendizaje y el desarrollo en el lugar de trabajo son importantes.

74%

de los trabajadores siente que **no está alcanzando todo su potencial en el trabajo debido a la falta de oportunidades de desarrollo.**

57%

de las personas considera que **el desarrollo de carrera que ofrezca la empresa es fundamental para la retención de talentos.**

“El desarrollo profesional implica una planeación de carrera conjunta, siendo un proceso continuo de aprendizaje, tanto técnico como de habilidades. Para que se haga efectivo, es primordial que exista la necesidad y deseo de ese colaborador en querer superarse y adquirir nuevos conocimientos. Es fundamental que las empresas inviertan recursos y generen un plan de desarrollo que vaya en la línea con la proyección profesional junto con las necesidades y estrategias de la compañía. Cuando existe una mirada, disposición y apertura a la formación de personas, potenciando el crecimiento tanto profesional como personal de ese colaborador, se arma un vínculo virtuoso que favorece la productividad y la motivación.”

Carla Aravena
Directora Soluciones Capital Humano
Adecco Chile





Cómo retenemos al talento humano

Según 2023 *Global Human Capital Trends* de Deloitte, las organizaciones con un enfoque basado en habilidades tienen:



107% más probabilidades de colocar
talentos de manera efectiva.



98% más probabilidades de retener a los trabajadores de
**alto rendimiento y tener una reputación como
un excelente lugar para crecer y desarrollarse.**

La gestión para la retención de trabajadores implica acciones estratégicas para mantenerlos motivados y enfocados, para que así, elijan permanecer en la empresa y plenamente productivos en beneficio de la organización.

Un programa integral de retención de talento puede desempeñar un papel fundamental, tanto para atraer como para retener a los trabajadores claves, así como, para reducir la rotación y los costos relacionados. Todo esto contribuye a la productividad de una organización y al rendimiento general del negocio. Es más eficiente retener a un colaborador de calidad que reclutar, capacitar y orientar a un reemplazo.

De acuerdo a una encuesta realizada por *The Society for Human Resource Management*, los trabajadores identificaron 5 factores claves que influyen en la satisfacción laboral y, por consiguiente, a la retención:



Trato respetuoso de todos los trabajadores y en todos los niveles.



Compensación /pago.



Confianza entre los colegas y la alta dirección.



Seguridad.



Oportunidades para desarrollar habilidades.



44% de las personas se quedarían a apoyar a su empresa durante una crisis.
(Encuesta Adecco)

Un bajo porcentaje de trabajadores fidelizados podría significar un problema aún mayor si realmente se presenta una crisis en la organización. Este tipo de información apoya el planteamiento de la necesidad e importancia de contar con un robusto plan de gestión de personas.

Departamento del colaborador

Dentro de la estrategia del plan de gestión de personas, es primordial prestar atención a toda la experiencia de nuestros trabajadores, desde el reclutamiento hasta el trabajo mismo, clave para la fidelización; no podemos olvidar a nuestro cliente interno.

Una buena alternativa es contar con un área especializada en el relacionamiento con nuestros colaboradores. En **Adecco** contamos con un Departamento del Colaborador, el cual busca mejorar la experiencia de cada trabajador y crear un sentido de pertenencia que lo convenza de quedarse con nosotros.

Para lograr los objetivos de este departamento contamos con 4 pilares:



Comunicar: cómo adaptamos nuestra comunicación y qué canales utilizamos para que los trabajadores comprendan perfectamente sus funciones, responsabilidades y beneficios.



Orientar: establecer el marco de trabajo, una guía para que puedan realizar sus labores eficientemente (onboarding, cultura y herramientas).



Desarrollar: potenciar y capacitar las habilidades individuales y colectivas.



Cuidar: contar con una política de bienestar para entregar cada vez más beneficios a nuestros colaboradores, buscando disminuir las brechas que existen en el mercado laboral.

Escuchar para armar una estrategia

Hay que aprovechar las herramientas que tenemos a disposición para identificar las necesidades de nuestros colaboradores. Implementamos encuestas de satisfacción que permiten medir diferentes aspectos de su experiencia, en momentos claves de su ciclo contractual con nosotros. Estas herramientas son una guía para las acciones y tácticas que se deben desarrollar y para lograr los objetivos planteados en conjunto con los equipos operacionales responsables de estos colaboradores.

“Nuestro objetivo es hacer de Adecco una marca empleadora. Convertir nuestra empresa de contratación en una organización que asegure a cada trabajador que vivirá la mejor experiencia y lo convenza de que somos su mejor oportunidad laboral.

¿Cómo lograrlo? Primero que todo, cumpliendo con nuestros principios básicos, es decir, manejar con el candidato un proceso de contratación ágil y transparente, asegurando que cuente con toda su documentación contractual vigente y firmada al momento de iniciar su experiencia laboral con nosotros. Luego, reinventándonos, dejando espacio a más creatividad e iniciativas que nos permitan diferenciarnos de la competencia. Estas soluciones pueden ser tecnológicas, creando nuevos espacios de interacción con nuestros colaboradores y facilitando su comunicación con nosotros.

Pueden ser también soluciones orientadas a mejorar el bienestar y la salud de nuestros colaboradores, generando cada vez más alianzas con organizaciones de diferentes sectores, con el objetivo de sumar beneficios económicos y emocionales a su experiencia laboral. Finalmente, la formación y el desarrollo del colaborador puede ser otra respuesta a este desafío, ofreciendo la oportunidad de adquirir o reforzar nuevas competencias y habilidades durante su experiencia con nosotros”.

Valentin Bonnet
Jefe de Calidad & Experiencia Servicio Adecco



Algunos de los problemas que enfrentan las Organizaciones actualmente son: la baja productividad o motivación de los colaboradores, la alta rotación de personal, problemas de comunicación o incluso una cultura laboral mal comunicada.

Los objetivos del desarrollo organizacional impactan sobre distintas áreas de la organización. Dentro de las cuales, encontramos las siguientes:



Cultivar la proactividad entre los trabajadores de la organización.



Fomentar la colaboración entre los grupos y los individuos.



Desarrollar y fomentar la comunicación interna.



Contar con un programa de gestión de la información.



Buscar metodologías para mejorar el clima laboral fortaleciendo las relaciones entre los colaboradores.



Definir un balance entre las necesidades de la organización y las metas profesionales.



Construir y desarrollar la cultura de la empresa y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

“Uno no sabe nunca lo que resultará si las cosas cambian de repente; ¿pero acaso sabemos lo que sucederá si no cambian?”.

Elías Canetti



Soledad Morel
Directora Recursos Humanos
Adecco Chile

Conclusión

El desafío de la gestión de personas está en acompañar los objetivos de la Empresa y lograr alinearlos con la de los colaboradores presentes y futuros, prever los impactos en los cambios culturales y sociales de nuestra sociedad, para así, poder adaptar procesos internos que permitan a la Empresa ser mejor y más competitiva.

Esto se logra siendo eficientes en el uso de recursos tangibles e intangibles, que ya de por sí es un gran desafío, pero la especialización de Las Empresas y las personas nos pueden facilitar este logro. Por ello, es bueno involucrar a los equipos y proveerlos de personas especializadas, líderes, ejecutoras, que den una visión más global de los posibles impactos en los cambios que se visualizan, asesorarse oportunamente y no quedarse atrás.

Los sistemas computacionales avanzan y se actualizan más rápido que las organizaciones y sus colaboradores, pero son estos últimos quiénes facilitan su implementación y éxito.

Bibliografía

Society for Human Resource Management. Organizational Culture.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeretention.aspx>

Built In. 42 Shocking Company Culture Statistics You Need to Know.

<https://builtin.com/company-culture/company-culture-statistics>

International Labour Organization (ILO). Greater progress on diversity and inclusion essential to rebuild productive and resilient workplaces

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/lang--en/index.htm

Emeritus. Build a Career Development Plan.

<https://emeritus.org/blog/build-a-career-development-plan/#:~:text=Quite%20simply%2C%20a%20career%20development,they%20have%20set%20for%20themselves>

Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#harnessing-worker-agency>

Actualidad Laboral de Latinoamérica. The Adecco Group. 2020.

Global Workforce of the Future. The Adecco Group. 2022.

Encuesta Adecco Chile. LinkedIn. 1200 personas.

The Adecco logo is centered on a red background. It features the word "Adecco" in a white, sans-serif font. The background is a solid red color with two large, stylized, light red arrow-like shapes pointing towards the center, one on the left and one on the right.

Adecco