

Madurez de Recursos Humanos en la región

EY People Consulting
Centroamérica y República Dominicana

Noviembre 15, 2023

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal bar is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world



¿Cuál es el primer paso para fortalecer la función de recursos humanos?

Como todo, el primer paso para crecer o fortalecer un área, es identificar la situación actual, y con base en ello desarrollar planes de trabajo puntuales, direccionados, y realistas.



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Equipo de trabajo



Marina Abal
Socia | People Consulting
Centroamérica y República
Dominicana
marina.abal@pa.ey.com



Carmen Polanco
Gerente | People
Consulting
Centroamérica y República
Dominicana
carmen.polanco@gt.ey.com



Carlos Coyoy
Consultor | People
Consulting
Centroamérica y República
Dominicana
carlos.coyoy@gt.ey.com

Introducción

- ▶ La función de talento humano ha ido evolucionando. A raíz de las nuevas exigencias del mercado, avances tecnológicos, y eventos como la gran renuncia, es más imperante la necesidad de que las áreas de talento humano se actualicen. Para ello, el punto de partida es realizar un autoanálisis de su función para lograr determinar esas fortalezas y brechas.
- ▶ Ante ello, el equipo de People Consulting de EY Centroamérica y República Dominicana realizó un estudio con empresas selectas para identificar el nivel actual de madurez de la función de recursos humanos, y de esta manera sirva de punto de partida para diseñar la estrategia y planes de trabajo que contribuyan a evolucionar las áreas de talento humano.
- ▶ Se seleccionaron 24 empresas de diferentes tamaños e industrias de la región, y los ejecutivos de los departamentos de recursos humanos de cada empresa hicieron el autodiagnóstico enmarcado en el marco metodológico de EY para identificar el nivel actual de la función de recursos humanos tomando en cuenta:
 - ▶ Nivel de madurez de rendimiento de procesos
 - ▶ Perfil de riesgo
 - ▶ Indicadores clave de desempeño

Contenidos



01

Antecedentes

02

Hallazgos región

03

Resultados por industria

04

Resultados por tamaño

05

Conclusiones finales

06

¿Por qué EY?

1 Antecedentes

El entorno de talento humano se ve alterado por una variedad de fuerzas y los empleadores y empleados ven el mundo a través de diferentes lentes: ¿Cuánto tiempo pueden habitar diferentes mundos?

Existe una mezcla de fuerzas estructurales y cíclicas que afectan los cambios en el mercado laboral.

Sentimiento del empleador más influenciado por factores cíclicos

1. Desaceleración económica e inflación
2. Incertidumbre geopolítica
3. Menos nuevas vacantes de empleo
4. Desastres naturales y pandemias
5. Espacio de oficina infrautilizado

Fuerzas cíclicas

Fuerzas estructurales crearon una nueva realidad para los empleados

1. Los cambios demográficos están reduciendo la oferta de mano de obra y cambiando las preferencias
2. Costo de vida
3. Mercados laborales globalizados
4. Cambio persistente de habilidades
5. Trabajo flexible y remoto

Fuerzas estructurales

Barómetro de Pertenencia 3.0 de EY

Hallazgos generales

De acuerdo con el estudio de EY en 2023 referente al sentimiento de pertenencia de los colaboradores en las empresas se encontró lo siguiente:



Sentimientos variados de exclusión entre generaciones

71% de empleados reportan sentir **sentimientos de exclusión** en el trabajo. Los sentimientos son más **prevalentes en la Generación Z y Millennials** comparado con la Generación X y Baby Boomers.



Deseos de conexión y comunicación informal

Aproximadamente **2 de cada 5** empleados sienten mayor de sentido de pertenencia **cuando las personas les preguntan como se sienten.**



Mayor sentido de pertenencia cuando están en el lugar de trabajo

77% de encuestados indicaron que **su sentido de pertenencia ha cambiado**, considerando los cambios en los ambientes híbridos laborales, la disrupción actual, y volatilidad económica.



Existe renuencia por los empleados a ser ellos mismos en el trabajo

Más de la mitad (56%) de los encuestados indican **no sentirse cómodos con compartir** al menos una dimensión de su identidad en el trabajo por temor a que esto les afecte

Talento Humano juega un papel **fundamental** con todos estos temas.

Marco de trabajo

- ▶ El diagnóstico está fundamentado en el marco metodológico de EY, y consiste en 5 pilares fundamentales: Reclutar, Capacidad de Construcción, Conducir el rendimiento, Habilitar, y Evolucionar.



Sobre la muestra

Se sostuvieron reuniones personalizadas con cada empresa participante para asegurar alinear criterios y metodología utilizada.



Industrias participantes

- Banca y mercados de capital
- Servicios Financieros
- Agroindustria
- Manufactura
- Productos de consumo y ventas al por menos
- Firmas de servicios profesionales
- Bienes Raíces / Turismo / Construcción



Países

- Guatemala
- Honduras
- República Dominicana
- Panamá
- Costa Rica
- El Salvador
- Ecuador



Tamaño

- De 20 a 500
- De 501 a 1000
- De 1,001 a 3000
- De 3001 en adelante



Hallazgos Región

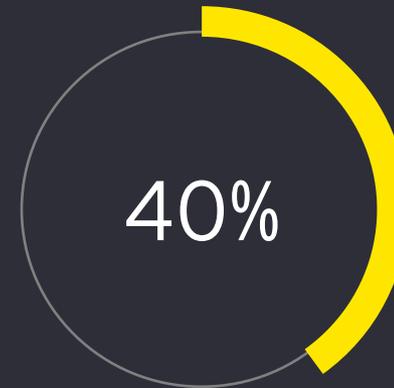
Datos Relevantes



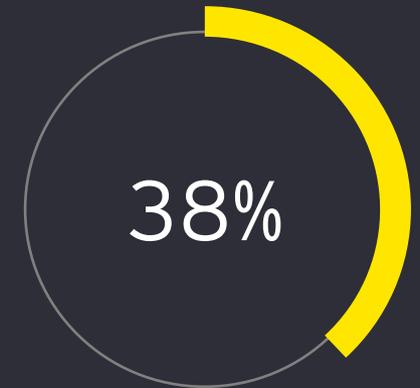
Es el nivel general de madurez de la función de Recursos Humanos en la región entre los diferentes 9 procesos evaluados.



Experiencia y Voz del empleado obtuvo el nivel de madurez más alto con 59%.

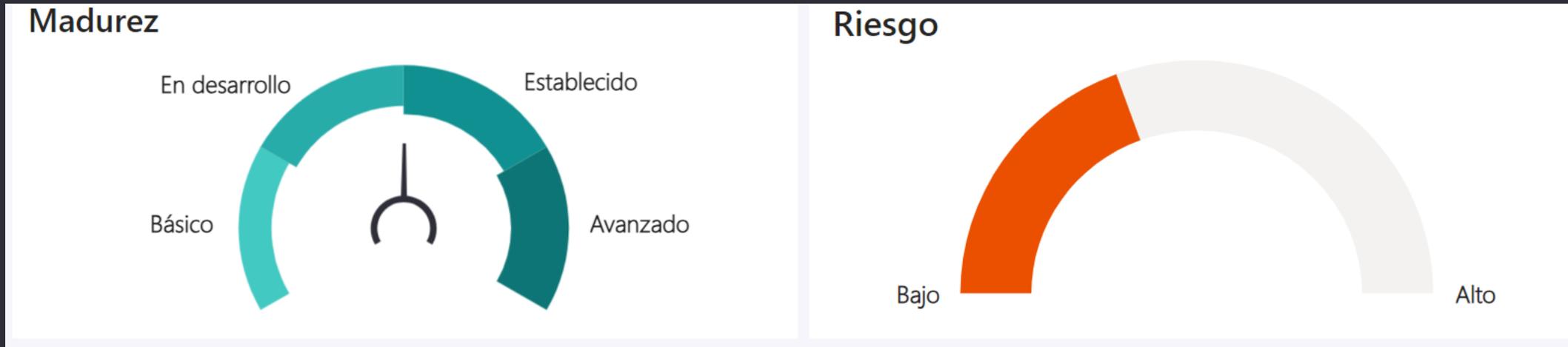


Sucesión es el proceso con menor nivel de madurez en la región, logrando un 40% en los resultados de madurez, y un 61% de riesgo.



El nivel de riesgo de la función de Recursos Humanos se encuentra en 38%, lo que representa un riesgo medio.

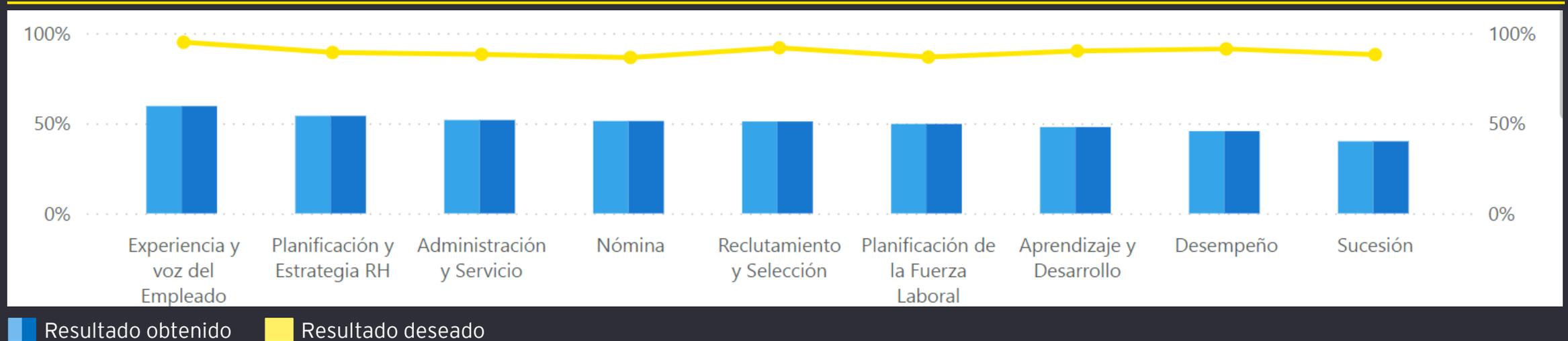
Resultados Globales



La dimensión de madurez establece el nivel de desarrollo que tienen las organizaciones con respecto a los procesos de recursos humanos de acuerdo con las mejores prácticas. A nivel general, la madurez de recursos humanos a nivel región demuestran estar en un punto medio al lograr un resultado de 50%. Esto lo posiciona en el inicio del nivel de Establecido, y los resultados destacan una necesidad de tecnificar esta área incorporando herramientas que contribuyan a la analítica, y automatización de los procesos operativos.

El índice de riesgo mide el nivel de exposición que tienen los procesos de la función de recursos humanos, y que generan costos/pérdidas para las organizaciones, ya sea por gastos por inversiones adicionales, contingencias laborales, pérdida de talento, entre otros. A nivel de riesgo, se tiene actualmente un resultado de 38% para la región, colocándolo en nivel Medio.

Resultados Generales: Madurez

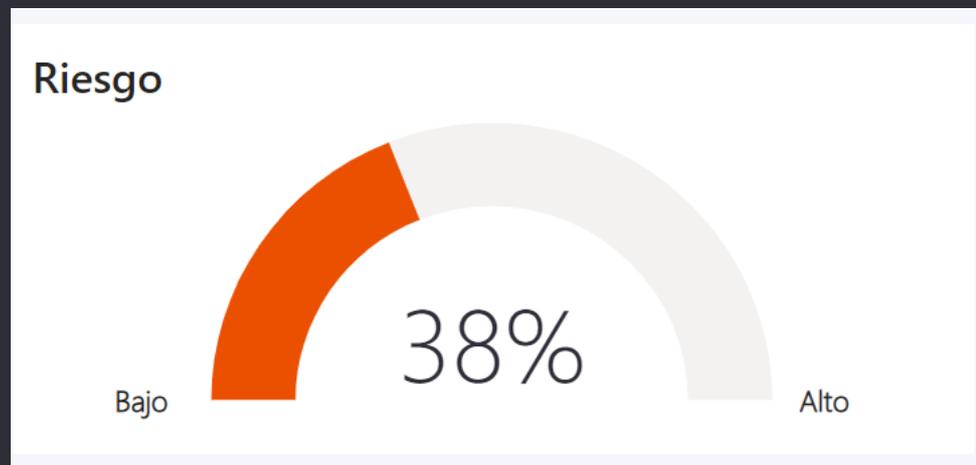


El detalle del nivel de madurez muestra que el proceso con mayor desarrollo y posicionamiento es la Experiencia y Voz del Empleado (59%), seguido de Planificación y Estrategia de RRHH (54%). Por otro lado, el que representa menor avance es el proceso de Sucesión (40%). Se observa además que con todos los procesos existe una brecha importante entre el resultado obtenido y el deseado.

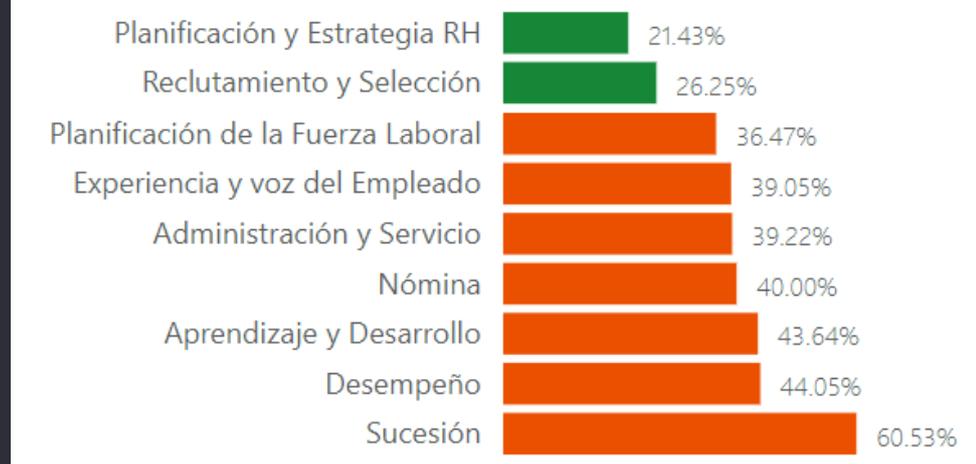
Estos resultados levantan la alerta ya que ninguno de los procesos logró un resultado arriba de 60%, y particularmente existe gran área de oportunidad en los procesos de Sucesión, Desempeño (46%), y Aprendizaje y Desarrollo (48%) ya que actualmente representan un alto riesgo para la continuidad de negocio y logro de objetivos de las organizaciones.

A la vez, es importante mencionar que procesos transaccionales como lo es Nómina (51%) y Administración y Servicio (52%) aún tienen espacio de mejora para lograr generar mayores eficiencias y satisfacción con el cliente.

Resultados Generales: Riesgo



Riesgo por bloque



La dimensión de riesgo establece el nivel de exposición que tiene la organización con respecto a los diferentes procesos de la función de recursos humanos. A mayor índice de riesgo, más alto es el costo para cualquier organización.

En la región, se tiene actualmente un índice de 38.92% de riesgo, representando un riesgo intermedio. Al revisar el resultado por proceso, se observa que lo que respecta a los procesos de Planificación y Estrategia de RRHH así como Reclutamiento y Selección tienen bajo índice de riesgo. Sin embargo, el resto de procesos se encuentran con nivel intermedio de riesgo. Particularmente llama la atención el hecho que Sucesión, Desempeño y Aprendizaje y Desarrollo se encuentren con el resultado más alto en términos de riesgo.

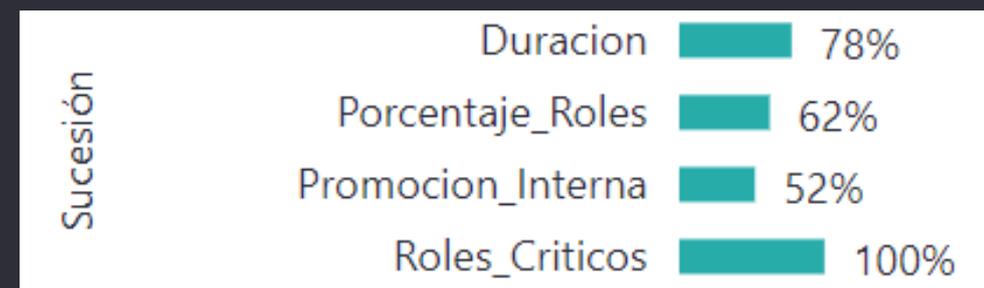
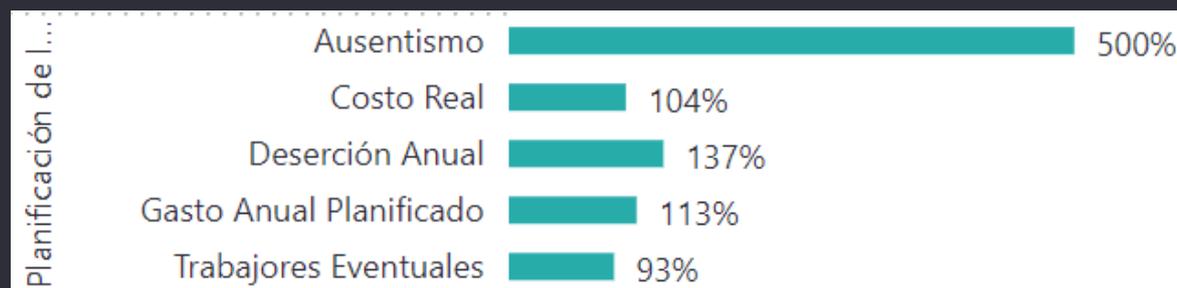
Con la actual lucha por talento, y la necesidad de garantizar la continuidad del negocio, será importante que las organizaciones aborden estos tres procesos para fortalecerlos y mitigar esta actual exposición.

Resultados Generales: KPIs

Bloque	KPIs Actuales
Planificación de la Fuerza Laboral	190%
Nómina	105%
Reclutamiento y Selección	102%
Aprendizaje y Desarrollo	101%
Desempeño	97%
Planificación y Estrategia RH	92%
Experiencia y voz del Empleado	91%
Administración y Servicio	89%
Sucesión	68%

La dimensión de KPIs mide los resultados de indicadores clave que activamente se están monitoreando por proceso. Basado en una escala de 100% como el índice ideal, los resultados generales muestran que existe una gran incidencia de exposición para las empresas en términos de Planificación de la Fuerza Laboral, ya que casi duplica su valor global ideal. Al revisar los componentes de esta dimensión, se evidencia que esto es debido a la alta rotación y ausentismo que atraviesa la región sin importar industria o tamaño (ver gráfico inferior izquierda).

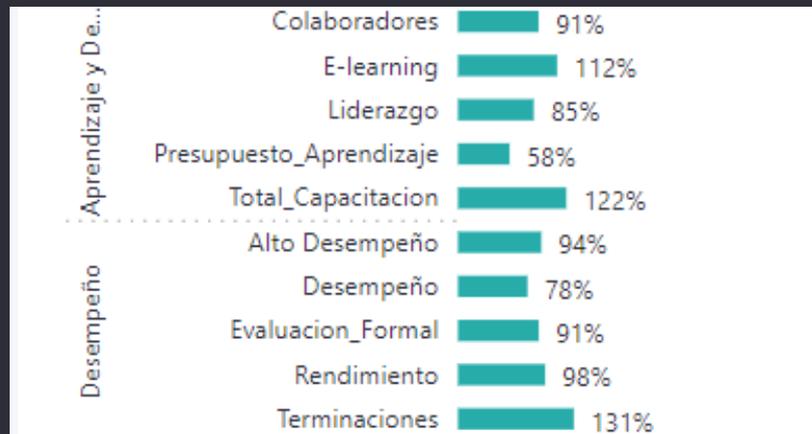
Así mismo, el proceso de Sucesión nuevamente refleja el índice más bajo, y esto evidencia la baja previsión y alta exposición de las organizaciones con respecto a la planificación de sucesores para puestos claves y así asegurar la continuidad del negocio. El identificar los roles críticos sirve como primer paso, sin embargo, no sirve de nada si no se llevan a cabo los siguientes pasos de mapear los planes de carrera y planes de desarrollo para esos roles e identificar a esos posibles sucesores a quienes desarrollar.



Resultados Generales: KPIs

Aprendizaje y Desarrollo	101%
Desempeño	97%

Respecto a los procesos de Aprendizaje y Desarrollo se observa una alza en los entrenamientos en línea, de acuerdo con la tendencia que ha existido en potenciar esta modalidad. Este incremento impacta el indicador de inversión total en horas de capacitación, mientras que la ejecución del presupuesto aprobado es casi un 60%. Esto puede derivarse de que la metodología virtual es más costo eficiente, y es muy positivo que se está maximizando las opciones para poder contribuir al aprendizaje de los colaboradores.



Por otro lado, con respecto al proceso de desempeño, se observa un alto porcentaje de medición del desempeño y evaluaciones formales (91%), lo cual contribuye con el logro de objetivos organizacionales y alinee a los colaboradores hacia una meta común. Sin embargo, es alarmante el alto porcentaje de terminaciones por bajo desempeño (131%), y hace sentido ya que solamente el 78% de colaboradores están alcanzando el desempeño esperado de ellos. En efecto, debe existir esta relación entre estos dos KPIs, ya que indica que se está ligando los despidos con un método más objetivo al medir el desempeño. Será importante que las organizaciones identifiquen el motivo raíz de este bajo desempeño para poder reforzar y desarrollar planes orientados a mejorar este punto ya que representa un costo alto en tiempo, recursos y conocimiento.

A group of business professionals in a modern office setting. A man in a blue suit stands and leans over a table, smiling as he looks at a laptop. A man in a dark suit sits at the table, also smiling and looking at the laptop. A woman in a light-colored blazer sits to the left, looking towards the men. Another woman with blonde hair sits to the right, looking towards the men. The office has large windows in the background, and there are some decorative items on a shelf in the background.

Resultados por Industria

Resultados por industria - Hallazgos generales

Al segmentar por industria, se observa la marcada tendencia de que el proceso de Sucesión representa el mayor reto, seguido por Desempeño.

En cuanto a KPIs, sobresale la alta desviación en Planificación de Fuerza Laboral, atribuible al mercado ausentismo y deserción laboral.

Adicionalmente, cabe destacar que la industria de Banca y Mercados de Capital sobresale con el resultado de madurez más alto.

La necesidad de evolucionar la función de recursos humanos se ha vuelto más relevante ahora. Las constantes disrupciones, la era postpandemia y las nuevas exigencias y preferencias de la fuerza laboral han generado impactos a nivel global.

Los resultados de madurez, riesgo y KPIs de acuerdo con la industria, son bastante consistentes. Banca y Mercados de Capital, y Productos de consumo y Ventas al por Menos sobresalen con los índices más altos de madurez, y los más bajos en términos de riesgo. Por el contrario, las industrias que representan mayor oportunidad de desarrollo son:

*Bienes Raíces/ Turismo/
Construcción

*Firmas de Servicios Profesionales

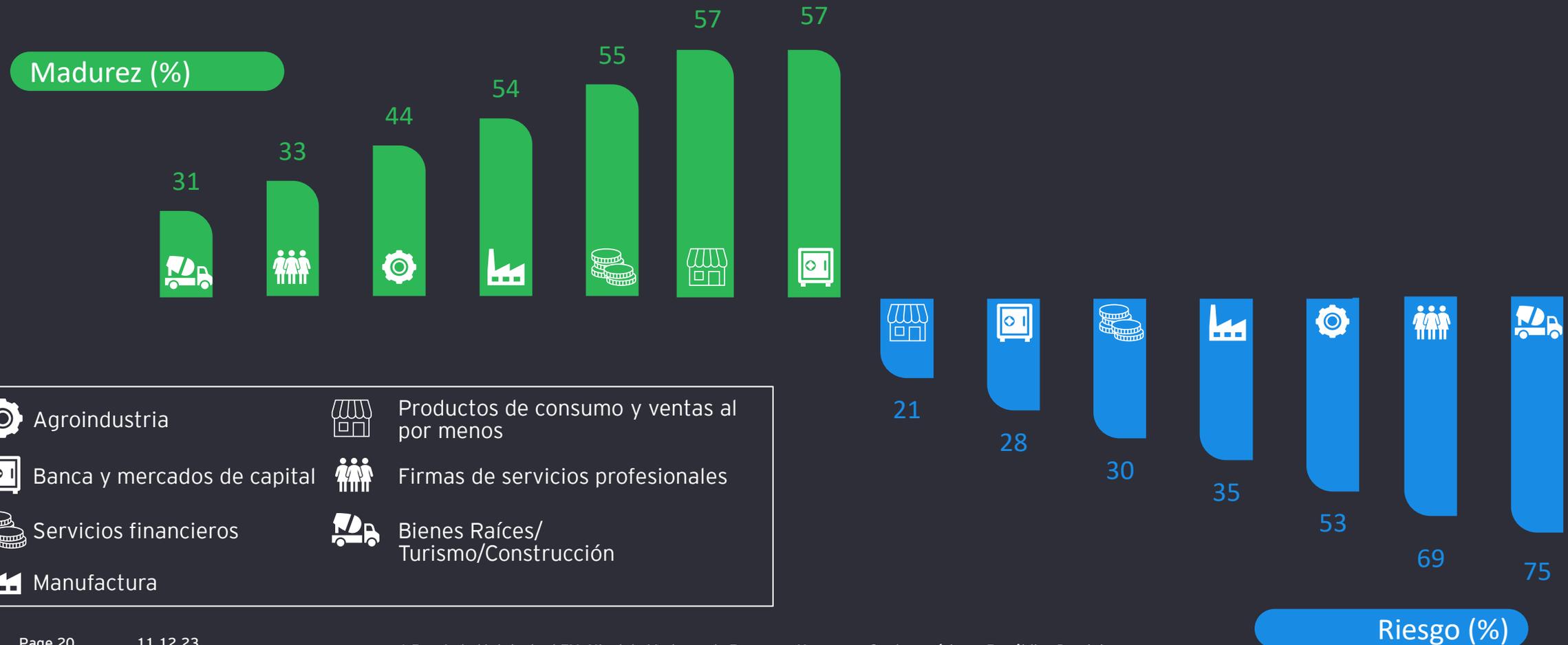
Así mismo, resalta mucho que es reiterante que el proceso que actualmente representa mayor riesgo y consecuentemente costo es Sucesión, exceptuando en la industria de Productos de Consumo y Ventas al por Menos, donde Planificación de la Fuerza Laboral tiene el resultado más bajo. El proceso con segundo índice más retador es Desempeño, lo que es crucial ya que está directamente ligado a los resultados cumulativos de empresa.

57%

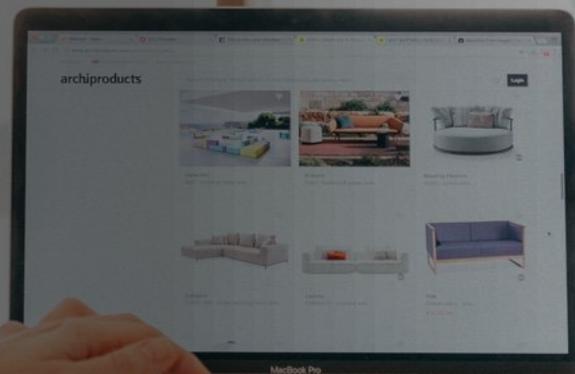
es el nivel más alto de madurez y corresponde a Banca y Mercados de Capital.

Por industria: Madurez y Riesgo

Para ambas dimensiones, se observa que las industrias de Banca y Mercados de Capital Productos de Consumo y Ventas al por Menos tienen mayor nivel de madurez, y una menor exposición a riesgo en su función de Recursos Humanos. Por el contrario, Bienes Raíces / Turismo / Construcción y Firmas de Servicios Profesionales representan la mayor área de oportunidad para fortalecer los procesos relacionados al talento humano.



4 Resultados por Tamaño





Resultados por tamaño - Hallazgos generales

Al dividir los grupos de empresas participantes por tamaño, se puede apreciar que los resultados no contienen mayor diferencia entre los grupos. Se refleja siempre un nivel intermedio de madurez e igualmente en riesgo. Y, en términos de KPIs existe oportunidad grande en el proceso de Planificación de la Fuerza Laboral, debido al alto índice de ausentismo y deserción.

Al segmentar los resultados por tamaño de las diferentes empresas, los resultados siguen siendo consistentes con los resultados generales, y reflejan leves diferencias entre los grupos. Sin importar el tamaño y proceso de recursos humanos, ninguno logra alcanzar la meta establecida.

Cabe resaltar que las empresas con tamaño entre 1001 y 3000 colaboradores reflejan el índice más alto de madurez (56.83%) categorizándole su función de recursos humanos como Establecida. Al observar los resultados de Riesgo, es alarmante que este mismo grupo de empresas por tamaño contienen el nivel más alto de riesgo con un 43%.

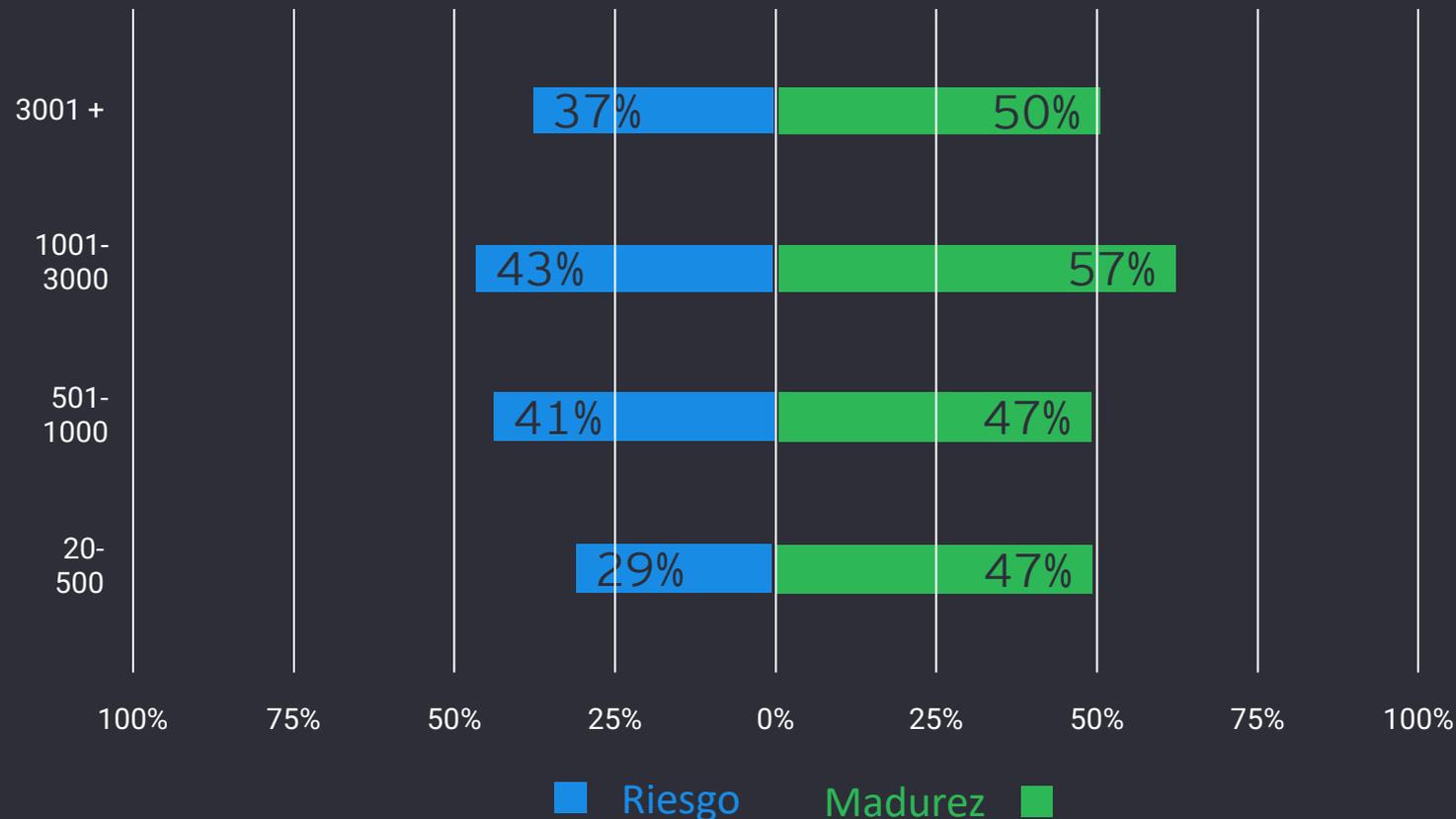
Experiencia y Voz del empleado es el proceso con más alto índice de madurez, lo que refleja el shift en importancia que están brindando las empresas a este proceso que ha cogido mayor auge postpandemia. La fuerza por atraer y retener al talento es mas preponderante. Así mismo, se ve incrementado el KPI de Aprendizaje y Desarrollo: Capacitación en Línea, que de igual manera se hizo más popular postpandemia. Por otro lado, el proceso que continúa con índice bajo es Sucesión.

29%

Es el nivel más bajo en riesgo y corresponde a empresas pequeñas con tamaño de 20 - 500 colaboradores.

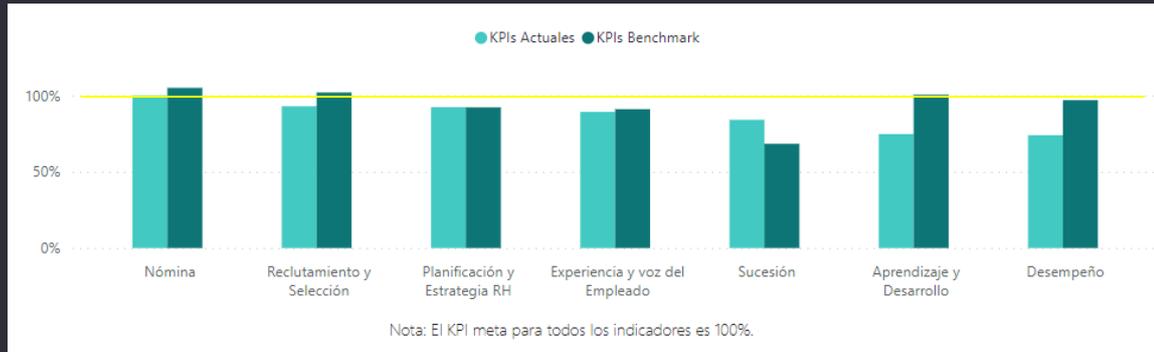
Por tamaño: Madurez y Riesgo

Al segmentar por tamaño de empresa, no existe mayor diferencia en nivel de madurez, exceptuando aquellas que tienen entre 1001 - 3000 colaboradores ya que tienen un índice arriba del 50%. En cuanto a riesgo, las empresas con equipos menos numerosos (20-500) tienen menor riesgo en su función de recursos humanos, lo cual es atribuible a que generalmente es más controlable llevar los diferentes procesos y atender a los colaboradores cuando el tamaño es más reducido.



Por Tamaño: KPIs

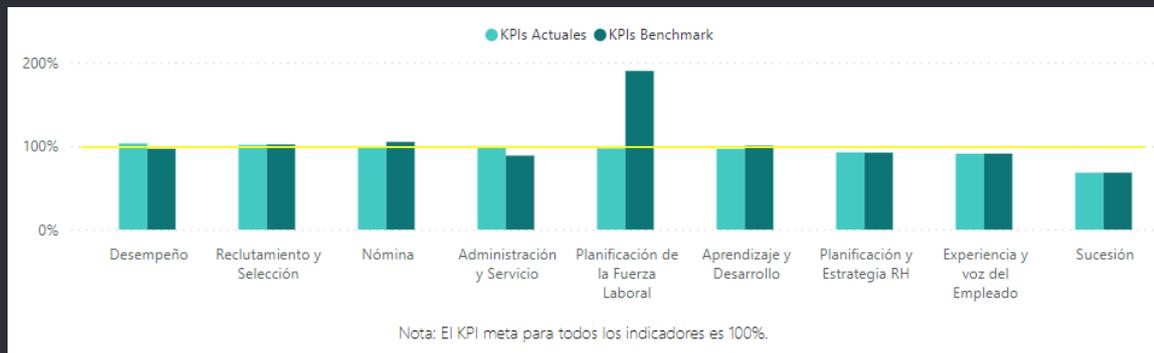
20 a 500 colaboradores



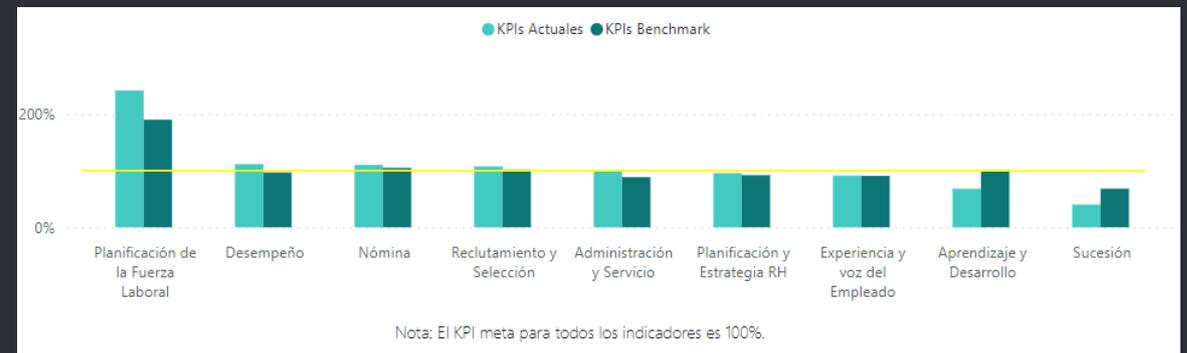
501 a 1000 colaboradores



1001 a 3000 colaboradores



3001 colaboradores en adelante



Resultados Generales: 20-500 colaboradores



Resultados Generales: 501-1000 colaboradores



Resultados Generales: 1001-3000 colaboradores



Resultados Generales: 3001 colaboradores en adelante





Conclusiones Finales

Conclusiones finales

La región centroamericana tiene un reto importante de cara a su función de recursos humanos.

De acuerdo con los resultados generales, la función de recursos humanos en la región tiene un nivel medio de madurez, e igual en riesgo. Existen factores claves que han ido forzando a que esta función evolucione, como ser la pandemia, la relevancia de las personas en el centro de las organizaciones, y el cambio en tendencias y preferencias de la fuerza laboral.

Derivado de esto, las empresas que se rehúsen a reevaluar sus propuestas de valor, y evolucionar sus otros procesos particularmente de desempeño, sucesión y aprendizaje y desarrollo, corren el riesgo de quedar rezagadas. Así mismo, es vital que las organizaciones midan activamente KPIs ligados al talento humano, y así gestionar acordemente y tomar decisiones de manera ágil.

No es secreto que la región, y el mundo en general, está enfrentando una crisis de atracción y retención de talento. Además de

actualizar la estrategia, se debe comenzar a dar pasos para tecnificar la función de recursos humanos, y así liberar tiempo invertido en actividades operativas, para maximizar los recursos y talento disponible.

La inteligencia artificial, metaverso, y demás tecnologías contribuirán a ese desarrollo para recursos humanos. Y, así mismo será importante que la estrategia de aprendizaje y desarrollo se enfoque en estas nuevas tecnologías y procesos para el negocio. Por ello, las organizaciones deben de invertir en actualizar y tecnificar la función de recursos humanos ya que ésta impacta directamente a la estrategia y resultados de la organización.

Los líderes de recursos humanos tienen un papel crítico para las organizaciones, y ya no puede quedar relegada esa función. La estrategia y planificación del talento debe estar en el corazón del negocio.



Conclusiones finales

Con base en los resultados y los retos de la función de Recursos Humanos, se sugiere tomar en cuenta seis puntos fundamentales:



Estrategia

Es importante colocar el factor humano en el centro de la estrategia organizacional.



Tecnología

Será fundamental incorporar tecnologías en la función de recursos humanos, y asegurar alinear la estrategia de aprendizaje y desarrollo a éstas.



Propuesta de valor

Ante los altos índices de rotación y ausentismo, las empresas que se diferencien y ofrezcan una mejor propuesta de valor ganarán el talento.



Desempeño

Medir el desempeño de la función de recursos humanos, así como implementar un proceso formal de desempeño ligado a compensación es necesario.



Aprendizaje

Las competencias requeridas evolucionan a paso más rápido. Por ende, se debe desarrollar una estrategia de aprendizaje anticipando necesidades de desarrollo y fortalecer aquellas requeridas.



Sucesión

Desarrollar e implementar un proceso de Sucesión será vital para la continuidad del negocio.



¿Por qué
EY?

¿Por qué EY?

Líder Global en Servicios Profesionales

EY es un líder global en auditoría, impuestos, transacciones y servicios de asesoramiento. En todo el mundo, nuestros colaboradores compartimos la firmeza en nuestros valores y un compromiso con la calidad. Hacemos la diferencia ayudando a nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades a alcanzar su potencial.

- +350,000 empleados en más de 150 países. Más de 48,000 en Consultoría
- Ingresos de USD 45 Bn en el FY21
- Líneas de Servicio:

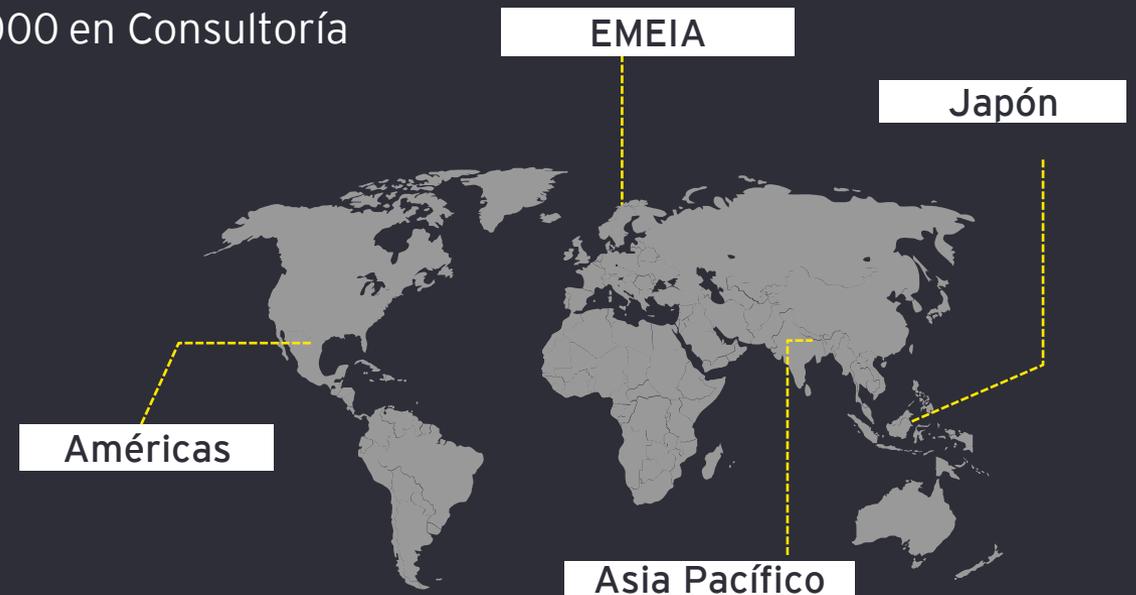
 Consultoría

 Auditoría

 Legal

 Impuestos

 Transacciones



Nuestros servicios

People Advisory Services

Podemos ayudarle a cumplir con las ambiciones de talento de su organización y a crear una fuerza laboral con las capacidades, el perfil y el enfoque adecuados para lograr sus objetivos de negocio, desde el crecimiento hasta la transformación.

Aportamos a nuestros clientes de las diferentes industrias en todos los procesos de talento humano, entre ellos:

- Transformación de la fuerza laboral
- Transformación de RRHH
- Experiencia del Cambio
- Diseño organizacional y estudios de cargas
- Cultura y Liderazgo
- Propuesta de Valor al Colaborador



Nuestro Equipo en People Consulting



Marina Abal
Partner



Rossani Ocando
Senior Manager



Teresita Obregón
Manager



Carmen Polanco
Manager



Karina Montiel
Consultora Senior



Jennifer Chojolán
Consultora Senior



Leslie Lechuga
Consultora Senior



Valeria Pérez
Consultora Senior



Luis Pedro Cabrera
Consultor Senior



Gabriela Cabrera
Consultora Senior



Alejandro Morales
Consultor Senior



Diana Romer
Consultora



Carlos Coyoy
Consultor

Resumen de fortalezas de EY en People Consulting

Nos especializamos en el **Talento** con un enfoque local, regional y soporte global

Más de **11 mil**
profesionales

Conocimiento, experiencia y capacidad de cada uno de los miembros del equipo

60 distintas
ofertas de
servicios

Contamos con una diversidad importante de ofertas de servicios que apoyan a nuestros clientes a construir un mejor mundo de negocios

Nos impulsa el conocimiento e innovación



Presencia en **4**
áreas, **21**
regiones y **130**
países

permite atender a nuestros clientes en todo el mundo

Negocio actual
de USD **1.3**
billones

Impactamos de forma positiva en la economía de la región

Experiencia estratégica en Talento



Experiencia operativa en Talento



“

No sienta miedo al fracaso. Sienta miedo a estar en exactamente en el mismo lugar el próximo año en el que está hoy.

- Michael Hyatt

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a ey.com.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrantes. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron.

© 2023 E&Y Central America Inc.
Todos los derechos reservados.

Organización Regional: Costa Rica - Tel. +(506) 2208-9800 | El Salvador - Tel. +(503) 2248-7000 | Guatemala - Tel. +(502) 2386-2400
Honduras - Tel. +(504) 2232-9100 | Nicaragua - Tel. +(505) 2253-8430 | Panamá - Tel. +(507) 208-0100
República Dominicana - Tel. +(809) 472-3973

Great
Place
To
Work®

Certificación
NOV 2021–OCT 2022
CA&C™

