

Marzo -
Abril 2018

DESARROLLO

Link Gerencial Consultores



EL ROI DE LA CAPACITACIÓN

Los indicadores son mecanismos que poseen las organizaciones para medir la efectividad de sus colaboradores en los puestos de trabajo. En los últimos años, esta tendencia ha influido el área de capacitación siendo esta un blanco para que los directivos de las organizaciones busquen mecanismos que justifiquen la inversión realizada.

LECTURA

La nueva naturaleza del trabajo.

Este libro fue realizado por Lazlos Bock, es un material que rompe paradigmas convencionales en el mundo organizacional, poniendo como ejemplo la Gestión Humana de Google y su posicionamiento en el mercado, es por ello que Lazlos devela seis ítems que le sirvieron para mejorar el desempeño de sus trabajadores dentro de la compañía.

Pág. 3

PARA VER

The Post.

Una película basada en hechos de la vida real, en donde la planificación, organización, comunicación y pensamiento estratégico de dos editores reconocidos, llevaron a develar uno de los secretos más guardados del gobierno estadounidense, el cual puso en tela de juicio toda la administración de Richard Nixon.

Pág. 7

FEEDBACK

Cómo la gestión del talento por competencias puede incrementar la competitividad de las empresas.

Mary Flor Dominguez Directora Ejecutiva de Link Gerencial Consultores indica que hablar de competencias no sólo se refiere a los conocimientos específicos de cada especialidad profesional, sino también a las habilidades interpersonales y motivacionales de los individuos.

Pág. 8



EL DATO: En Argentina, el 82% de las personas entre 24 y 40 años prefieren empezar su carrera en una compañía multinacional. **Consultora GhidiniRodil**



¿CÓMO SE COMPAGINA LA GESTIÓN HUMANA Y EL ROI?

Los indicadores de gestión están presentes en todas las gerencias y altas gerencias, donde el principal atributo de ellos es demostrar que las cosas se están haciendo, y ¡se están haciendo bien!

La gerencia de Talento Humano no escapa de esta realidad y es una tendencia mundial lograr el tan codiciado ROI en estas dependencias, donde las organizaciones quieren saber si realmente el gasto que se hace en capacitación es rentable para la empresa, buscando la justificación de esa inversión que se está realizando.

Tomar en cuenta el ROI en el área de Gestión Humana puede ser complicado, pero no imposible, existen diversos indicadores que ayudan a medir que efectivamente ese gasto se está convirtiendo en un beneficio para la empresa.

Le invitamos a conocer más del tema en esta edición.

Odalis Rojas
Editora

En España el 6,7% de empleados ejerce teletrabajo, por debajo de la media de UE

El teletrabajo y el trabajo móvil con tecnologías de la información son una tendencia al alza en el mundo, principalmente para fomentar un mayor equilibrio entre la vida personal y la laboral, pero su implementación aún varía considerablemente al ir desde el 2% al 40%, dependiendo del país.

Entre los diez países de la UE analizados, los escandinavos como Suecia y Finlandia lideran el ranking.

Otros países comunitarios con una tasa relativamente elevada son Bélgica, Francia, Holanda y el Reino Unido, mientras que por debajo de la media de la UE se encuentran Alemania, Hungría y España.

Por ello los expertos recomiendan limitar a dos o tres días semanales las jornadas que los trabajadores pueden pasar fuera de la oficina, y apuntan al "derecho a desconectar" como parte de la solución.

Fuente:

<https://goo.gl/aqCa5K>

DESARROLLO

Link Gerencial Consultores

Directora: Mary Flor Domínguez

Editora: Odalis Rojas.

Diseño Gráfico y Producción gráfica: TYPOPIXEL

Redacción: Jeimy Chiquín

Desarrollo Link Gerencial

Consultores es una publicación de **Link Gerencial**, bimensual y gratuita, dirigida a clientes y relacionados interesados en las tendencias del mundo de la capacitación empresarial y sus impactos.

Link
gerencial
consultores

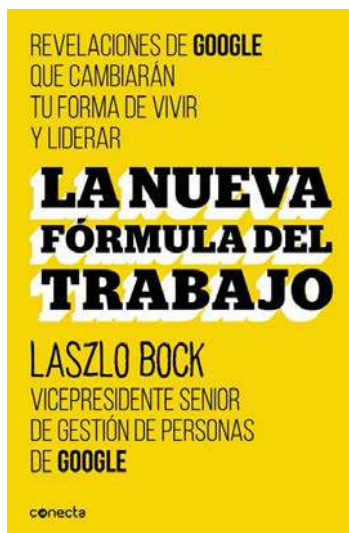


LA FRASE: "La gente no se resiste al cambio; se resiste a ser cambiada".
ISAAC GETZG Coautor, Freedom, Inc.; Profesor de Liderazgo e Innovación, Escuela de Negocios de Europa (ESCP).

Lecturas

La Nueva Naturaleza del Trabajo

POR: MARIANELLA DAZA



Pasamos más de 8 horas en la oficina, compartiendo con compañeros, jefes, llamadas y correos.

Recientemente Laszlo Bock, vicepresidente de gestión de personas de Google publicó un libro llamado "La Nueva Fórmula del Trabajo" donde la

principal premisa es que el trabajo debe ser motivador y humano, ya que es uno de las mayores ocupaciones en la vida del ser humano.

Bock proporciona ejemplos de un gran abanico de empresas que consiguen unos resultados espectaculares porque valoran y escuchan a sus empleados. Así mismo, nos introduce en el interior de Google para explicar por qué se encuentra siempre entre los mejores lugares para trabajar, y aporta unos principios sorprendentes y contra intuitivos que son sencillos de implementar, tanto si usted trabaja solo como si dirige un equipo de miles de personas.

Entre las premisas que rompen con el conocimiento actual de las pautas de gestión convencional están:

- ✓ Despoje del poder a los directivos y déselo a los empleados.
- ✓ El talento se encuentra por igual en universidades públicas o privadas independientemente de su ranking.
- ✓ Aprenda de sus mejores y peores personas.
- ✓ Contrate solo una persona que sea más inteligente que Usted, cueste lo que le cueste.
- ✓ Pague a los empleados de forma injusta; por el valor que aportan, eso es más justo.



Bock a través de su libro "La Nueva Fórmula del Trabajo" muestra la importancia de cuestionarse la forma tradicional de llevar las Gerencias de RRHH en la actualidad.



EL DATO: 75% de la fuerza de trabajo serán millennials para el 2025



EL ROI DE LA CAPACITACIÓN

POR: ALEJANDRO RIVERA

Es frecuente que la alta gerencia solicite a los gestores de Talento Humano, indicadores del retorno de la inversión en capacitación. En su mente, la alta dirección busca un mecanismo de justificar la inversión en capacitación, pero de una forma medible, cuantificable en moneda, de forma de mostrar un uso racional de los presupuestos.

Esto no siempre es exacto y factible, porque significa medir en función de un incremento de ventas,

ingresos o disminución de fallas, las inversiones en capacitación.

Un ejemplo básico sería cuando a un grupo de vendedores se les entrena con un curso de conocimiento de productos y técnicas de venta y en otra sucursal de la misma cadena de tiendas no se les entrena, allí es fácil ver cuál es la diferencia en el resultado de ventas entre los entrenados y los no entrenados y contrastarla con la inversión en capacitación.

El ROI sería beneficios (de ventas adicionales en la tienda entrenada) menos la Inversión en capacitación dividida entre la Inversión en capacitación, donde si el valor del beneficio adicional es US\$ 18,000 y el costo de la inversión en capacitación es US\$ 8,000 el ROI resultante es 1.25, o sea 125% de margen bruto sobre lo invertido.

Evidentemente, esta medición no siempre se puede hacer porque no solo se entrena a vendedores, y porque la capacitación abarca todo el espectro de una empresa.

El cálculo del ROI tiene muchas variables fuera de control como lo son el clima organizacional, la cultura de la empresa, los supervisores y la propia motivación del participante, por lo cual se genera unas dificultades adicionales difíciles de superar de forma numérica y monetaria.

Todos estos aspectos incorporan un grado de dificultad mayor a los procesos de cuantificación del retorno de una inversión en capacitación sobre competencias empresariales, sobre formación técnica o de actualización tecnológica.



Cuando se trata de competencias gerenciales como liderazgo, dirección de equipos de trabajo, inteligencia emocional y comunicación, por ejemplo, la medición es más difícil y lo que se recomienda es realizar una evaluación 360 por competencias antes de hacer la capacitación y luego volver a realizarla unos meses después de terminado el proceso.

Este mecanismo supone que las variaciones positivas en el nivel de dominio de los comportamientos observables de la competencia, son atribuidos a la capacitación. Este mecanismo permite demostrar que una empresa puede cuantificar el impacto de la capacitación, cuando el promedio del grupo entrenado y capacitado mejora versus la medición inicial.





LA FRASE: “La Inteligencia Artificial seguirá desarrollándose en todos los elementos de la vida”. **OLIVIER DE PANAFIEU, Socio Principal, Roland Berger.**

Tech Radar

8 FACTORES CLAVES en el ECOSISTEMA DIGITAL



POR: ALNAHIR ALVAREZ

El ecosistema digital es definido como un nuevo contexto socio-económico e industrial resultante de la adopción masiva de tecnologías digitales de información y comunicación.

En el estudio: “Hacia la Transformación Digital de América Latina y El Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital”, la CAF define que el ecosistema digital se constituye en la síntesis numérica de factores claves que reflejan el grado de avance y desarrollo del mundo digital, medido en el referido estudio a partir del análisis de ocho pilares:

1. Infraestructura de servicios digitales: referido a las redes de telecomunicaciones fijas y móviles que permiten transmitir el tráfico de datos que habilita el funcionamiento del ecosistema digital.
2. Conectividad de servicios digitales: adopción de terminales (teléfonos inteligentes, computadores) y servicios (banda ancha fija y móvil) que permiten el acceso a la infraestructura de transporte digital.
3. Digitalización de los hogares: utilización de pla-

taformas y servicios de Internet por parte de consumidores individuales (redes sociales, comercio electrónico, gobierno electrónico).

4. Digitalización de la producción: adopción de tecnologías digitales por parte de empresas para aumentar su productividad y competitividad.
5. Desarrollo de industrias digitales: empresas proveedoras de contenidos audiovisuales, redes sociales, buscadores, telecomunicaciones y manufactura de equipamiento y terminales.
6. Factores de producción del ecosistema digital: capital humano e inversión necesaria para el desarrollo de industrias digitales.
7. Intensidad competitiva dentro del ecosistema digital: organización industrial y niveles de concentración de los mercados de telecomunicaciones, y plataformas de Internet.
8. Marco regulatorio y políticas públicas: políticas públicas y marco regulatorio que estimulan el desarrollo del ecosistema digital.



LA FRASE: "El Retorno a la Inversión (ROI) es el encargado de medir la rentabilidad de los recursos económicos invertidos en una empresa, proyecto o actividad, orientados a lograr objetivos como: mayor competitividad, productividad, servicio al cliente, innovación e impacto social y medio ambiente".

Para Ver

The Post

Por: Jeimy Chiquín



The Post es una película que sin duda genera controversia debido a la información que puede ser manejada por los políticos de una nación, sin tomar en cuenta el impacto que puede causar el filtrarse.

ocurridos en la Guerra de Vietnam, en donde la intriga, el suspenso y drama hace interesante cada uno de los detalles que se muestran.



Katharine Graham una importante periodista reconocida en Estados Unidos por ser la primera mujer en dirigir la editorial del periódico Washington Post, una fuerza con su entonces rival de carrera el editor Ben Bradlee para sacar a la luz información clasificada del Pentágono, en donde exponen tres décadas del gobierno estadounidense y de sus últimos cuatro presidentes.

Este film es ideal para trabajar competencias de planificación y organización, pensamiento estratégico y comunicación, en tiempos de crisis en donde la imprudencia puede generar un caos dentro de las organizaciones, para lo que es recomendable realizar estudios de clima organizacional y así detectar las fallas dentro de la organización.



The Post es una película ambientada en el año 1971, muestra hechos de la vida real en donde la administración del gobierno de Richard Nixon se ve seriamente impactado tras la revelación de los hechos

FICHA TÉCNICA

Título: Los archivos del pentágono

Título original: The Post

País: Estados Unidos

Año: 2017

Duración: 127 minutos

Género: Drama.

Reperto: Tom Hanks, Meryl Streep, Sarah Paulson, Bob Odenkirk, Tracy Letts, Bradley Whitford, Bruce Greenwood, Matthew Rhys y Michael Stuhlbarg.





EL DATO: Sabías que la promoción interna como el teletrabajo o el asesoramiento personal puede llegar a disminuir la tasa de absentismo desde el 8% al 3%.

Feedback

CÓMO LA GESTIÓN DEL TALENTO POR COMPETENCIAS PUEDE INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS



POR: DANIEL ABREU

Pensando en los gerentes de Capital Humano que desean implementar el modelo de gestión por competencias, Martha Alles recomienda: "Cuando uno está con el N° 1 de la empresa, no le tiene que decir que con eso voy a tener mejor evaluación de desempeño, sino que hay que hablar con el lenguaje de un N° 1".

Una de las preocupaciones del N° 1 es la competitividad. Por eso nos preguntamos: ¿puede el modelo por competencias incrementar la competitividad del negocio?

Para Mary Flor Domínguez, Directora Ejecutiva de Link Gerencial Consultores, la respuesta es sí. Domínguez recuerda que el concepto de competencia no solo incluye la formación profesional y la experiencia, sino también la actitud y las habilidades interpersonales, esa "parte profunda de la personalidad que no se aprecia a primera vista", según Rivera y Rojas en su libro Transformar, de las ideas a los hechos.

En la implementación del modelo por competencias, la empresa actualiza su misión y visión, y a partir

de ellas determina las competencias que deben poseer o desarrollar sus colaboradores. Así –explica Domínguez– se garantiza que el diseño de cada cargo esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, y que los ingresos no sean seleccionados solo con base en sus conocimientos y experiencia, sino también en las competencias que la organización requiere para superar sus retos.

Además, el modelo por competencia maximiza el rendimiento de la inversión en capacitación, pues revela las habilidades y conocimientos precisos que deben adquirir los colaboradores para impulsar a la empresa hacia los objetivos previstos.

Domínguez concluye que la gestión por competencias es un modelo flexible, que se amolda a las necesidades de cada organización y las prepara mejor que los modelos tradicionales de RRHH para enfrentar los cambios, tanto del entorno competitivo como de los clientes.

Si te gustó esta revista y quieres más información síguenos a través de



www.linkgerencial.com



Link Gerencial



linkgerencial@linkgerencial.com