



Junio 2018 - ISSN: 1696-8352

MEJORES PRÁCTICAS Y PRINCIPALES PREOCUPACIONES EN LA GESTIÓN GLOBAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

José Torrech¹
jrtorrech@uagraria.edu.ec
Iván Ramírez²
iramirez@uagraria.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Torrech e Iván Ramírez (2018): "Mejores prácticas y principales preocupaciones en la gestión global de los recursos humanos", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (junio 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/gestion-recursoshumanos.html>

Resumen

Las empresas contratan a los mejores talentos con el objetivo de crear equipos para innovar productos para que sigan siendo competitivos y sostenibles a largo plazo. Las empresas exitosas incorporan un control influyente en la gestión del capital humano en términos del valor del capital social; la creación de conexiones y coordinación en la organización y el capital organizacional; la estructura y cultura de la empresa. En la mayoría de las empresas de todo el mundo, la gestión de recursos humanos desarrolla valores y prácticas internacionales, principalmente en lo que respecta a la contratación, el desempeño y la formación de empleados de alto rendimiento a través de la administración del personal y la recompensa al excelente comportamiento. En la contratación, la importancia de alinear la fuerza de trabajo con los ideales de una organización se pone de relieve durante el proceso de las entrevistas basadas en valores, donde se presta especial atención en detectar si las actitudes de los reclutas aumentarán los valores de la empresa. La mayoría de las empresas de todo el mundo utilizan arsenales de talentos para la generación de un amplio grupo de talentos. Algunos de los enfoques que las empresas buscan para la retención de los mejores talentos

abarcan las tentaciones monetarias, planes de profesiones modificadas, acuerdos flexibles de trabajo y cursos de tutoría, a la vez que subrayan la diversidad, así como el equilibrio trabajo-vida, para facilitar la competencia y la retención de los mejores talentos. El bienestar de los recursos humanos, el equilibrio trabajo-vida, la imparcialidad de género, la diversidad, las recompensas basadas en el desempeño, la remuneración competitiva, la comunicación interna mejorada, la participación del trabajador, la capacitación y el desarrollo son imperativos en la construcción de equipos para emprender innovaciones y transformaciones para la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: recursos humanos, gestión, internacional, retención, sostenibilidad, capital humano

¹ Doctor of Business Administration(c) (Florida Institute of Technology). Master of Business Administration (City University of

New York) Docente Universidad Agraria del Ecuador

² Master en Gerencia Educativa (Universidad Estatal de Milagro) Licenciado en Lengua Inglesa. (Universidad Laica Vicente

Rocafuerte) Docente Universidad Agraria del Ecuador

Abstract

Companies recruit top talent with the aim of creating teams to innovate products for them to stay competitive and sustainable in the long term. Successful companies incorporate influential control in human capital management in terms of the worth of social capital; the creation of connections and coordination in the organization, and organizational capital; the firm's structure and culture. In most companies around the globe, the human resource management develops international values and practices, principally regarding hiring, performance, and the formation of high performing employees through the management of personnel and rewarding outstanding behavior. In hiring, the implication of aligning the labor force to the ideals of an organization is underscored by the progression of value-anchored interviewing, where particular contemplation is given to the detection of whether the attitudes of the recruits will boost the values of the company. Most companies across the globe use talent armories for the generation a wide pool of talents. Some of the approaches that companies are seeking for the retention of top talent encompass monetary enticements, modified profession plans, flexible work accords, and mentorship courses, while highly underlining diversity, as well as work-life balance, to facilitate competition for and retention of top talents. The well-being of the human resources, work-life balance, gender impartiality, diversity, rewards anchored in performance,

competitive remuneration, enhanced internal communication, worker involvement, and training and development are imperative in the building of teams to undertake innovation and transformations for competitiveness and sustainability in the long term.

Key Words: human resources, management, international, retention, sustainability, human capital

Introducción

¿Cuál es la manera en la cual las organizaciones internacionales manejan su fuerza de trabajo?

Los académicos y los ejecutivos están convencidos de que la inversión y la gestión del capital humano son fundamentales para la competitividad de las organizaciones, aunque existe una amplia

desviación de puntos de vista sobre cómo se ejecutan en la práctica los complejos esfuerzos organizativos. Las empresas contratan a los mejores talentos para crear equipos e innovar productos para que sigan siendo competitivos y sostenibles a largo plazo (Renwick, Redman y Maguire, 2013). Estas empresas incorporan un poderoso control en la gestión del capital humano en términos de la importancia del capital social; la creación de relaciones y sistemas en la empresa y el capital organizacional; la estructura y cultura de la compañía. El impacto multiplicador o fortalecedor de la combinación de capital social y capital organizacional genera situaciones inigualables para la gestión del personal e impulsa no solo la excelencia de los recursos humanos, sino también la gestión del conocimiento y el talento, la participación de los trabajadores y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo. Además de los progresos y prácticas de gestión de los recursos humanos (HRM), la competitividad y la sostenibilidad de una empresa dependen de los roles de los gerentes de recursos humanos (Renwick et al., 2013).

Aunque varía con respecto a la estructura, influencia y éxito de una compañía, es común en la mayoría de las empresas la función de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de estándares y prácticas internacionales, especialmente en materia de contratación, desempeño y la formación de empleados de alto rendimiento a través de la gestión de la fuerza laboral y la recompensa al comportamiento excelente.

Prácticas de Gestión de Recursos Humanos

Al contratar, la importancia de alinear la fuerza de trabajo con los ideales de una organización se pone de relieve por el proceso de entrevistas basadas en valores, se presta especial atención a identificar si las actitudes del personal serán iguales a los valores de la empresa. En la mayoría de las empresas de todo el mundo, la búsqueda de los mejores talentos ocurre incluso sin ninguna vacante (Alfes, Shantz, Truss y Soane, 2013). Los arsenales de talentos se utilizan tanto en los esfuerzos de sucesión y selección, como en la práctica incesante de generar un amplio grupo de talentos; las mejores prácticas implican contratar a los mejores empleados y asignarles responsabilidades en lugar de emplear personas específicas para algunos puestos establecidos. Procesos minuciosos de reclutamiento en muchas compañías dan la bienvenida e introducen a nuevos empleados, y ofrecen conferencias de opiniones activas para comprender a los nuevos

trabajadores con respecto a su conocimiento y mejoras en la empresa (Alfes et al., 2013). La remisión de trabajadores (el hecho de que los empleados de una empresa recomiendan a otros para trabajar en la misma empresa) ha resultado ser generalizada, lo que disminuye el costo de contratación y ayuda en el empoderamiento del ajuste cultural.

En la gestión del desempeño por parte de los gerentes de recursos humanos, la fijación participativa de objetivos, con objetivos de avance y trabajo, ligados a los planes de excelencia; aseguran una conexión directa a los objetivos estratégicos (Alfes et al., 2013). La preocupación de las revisiones de remuneración es evidente en todas las empresas, y el tema de las recompensas es evidente en la mayoría de las organizaciones a través de la aplicación de medidas de desempeño (Alfes et al., 2013). La clasificación obligatoria es clara en algunas organizaciones, aunque no es de ninguna manera la norma, mientras que la evaluación de los resultados de desempeño por parte de los gerentes de recursos humanos asegura que haya una asignación justa entre los departamentos de una empresa. En la mayoría de los casos, las recompensas se gestionan con componentes tanto personales como grupales para establecer alguna remuneración.

El cambio a una remuneración más alta como un impulso al pago total es evidente en las empresas de todo el mundo (Alfes et al., 2013). En varias compañías, existe la ocurrencia de pago enfocado en nombramientos, aunque en casos raros.

En puestos ejecutivos, los gerentes de recursos humanos utilizan la remuneración por desempeño y beneficios flexibles, y en varios casos, se emplean esquemas de propiedad de capital de los trabajadores, aunque en la mayoría de los casos los programas de propiedad de acciones de los empleados se han detenido por no crear una motivación adecuada. En cambio, para los ejecutivos, la mayoría de las organizaciones utilizan programas de incentivos a largo plazo (Alfes et al., 2013). Para las intenciones de negociación conjunta, los foros de remuneración y las conversaciones sindicales sobre las preocupaciones salariales anuales son una sección crítica del estímulo y las relaciones con el personal. Las empresas buscan cautela entre el equilibrio de los premios económicos y sociales, destacando la conformidad de las prácticas culturales con la identificación de eventos, el perfil de liderazgo y las ceremonias emblemáticas (Alfes et al., 2013).

Las recompensas anuales de rendimiento y el reconocimiento son las normas en la mayoría de las empresas.

En progreso, la existencia de programas de capacitación es evidente, característicamente alineados a los esquemas de liderazgo transformacional con el objetivo de inspirar un comportamiento adecuado en toda la organización (Alfes et al., 2013). Para un rendimiento excelente, existe la necesidad de proporcionar esquemas tácticos de naturaleza temporal, normalmente de alcance global, para la evaluación del potencial. El objetivo fundamental de los esquemas tácticos es elevar la fuerza de reserva de la organización a niveles aceptables, y en la mayoría de los puestos cruciales, preparar al menos a un empleado que pueda reemplazar a un titular si las circunstancias lo demandan. En sociedades honorarias y universidades corporativas, la coordinación del aprendizaje y el desarrollo es mejorada (Alfes et al., 2013). A través de estrategias de gestión de los recursos humanos, algunas compañías extienden su alcance hacia la interrelación con la academia en lo que respecta a alianzas industriales para fines de innovación y avance, por ejemplo, la provisión de programas profesionales internacionales para las personas con gran talento.

Gestión del Talento

Progresivamente, las empresas perciben la capacidad para gestionar el talento con éxito como una prioridad estratégica, y existe un alto nivel de edificación en relación con tales esfuerzos en medio de diferentes organizaciones (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012). En casi todas las empresas, algunos sistemas establecidos descubren empleados talentosos con la ayuda y competencia de recursos humanos y las herramientas de evaluación idóneas. A estos empleados se les ofrece una gama de esfuerzos de desarrollo tales como capacitación, orientación, entrenamiento y misiones globales, y se los posiciona en arsenales de talentos que corresponden con las posibles funciones de personal de alto rango. Las empresas buscan numerosos enfoques para la retención de los mejores talentos (Vaiman et al., 2012). Algunos de los enfoques incluyen incentivos monetarios, planes de trabajo personalizados, acuerdos de trabajo flexibles y cursos de mentoría, a la vez que enfatizan la diversidad, así como el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal con el objetivo de competir por los mejores talentos y retener a dichos trabajadores. Las preocupaciones asociadas con la gestión del talento incluyen reclutamiento, selección y mapeo de sucesión; formación y desarrollo; y marca internacional.

Reclutamiento, Selección y Mapeo de Sucesión

Las prácticas de contratación en la mayoría de las organizaciones utilizan un enfoque de grupo de talentos en el que una empresa inicialmente contrata a personas talentosas y las mantiene en ubicaciones asignadas en lugar de intentar reclutar de nuevo para los puestos requeridos. En este sentido, diferentes organizaciones contratan talentos a través de un alcance de canales que incluyen redistribución externa y solicitud en línea, prácticas de contratación en el campus y plan de colocación de verano, por mencionar algunos (Moradi, 2014). Las organizaciones exitosas generalmente son extremadamente cuidadosas en su esfuerzo de reclutamiento, lo que requiere un gran grupo de solicitantes de donde elegir los mejores talentos después de una práctica de selección altamente ingeniosa y consistente (Moradi, 2014). Por ejemplo, la empresa de software y tecnología de la información de rápido desarrollo en India, Infosys, que actualmente es la mejor firma de externalización de tecnología de la información en todo el mundo, emplea una forma sólida de contratación que permite a la organización seguir creciendo sin cesar.

En 2005, a pesar de la creciente competencia por los profesionales del software en toda la India, Infosys obtuvo más de un millón de solicitantes, evaluó aproximadamente 150,000 y reclutó 15,000, el mejor uno por ciento (Moradi, 2014). Atribuible a la precaución de Infosys de contratar solo a las personas más sobresalientes y la selectividad en el proceso de contratación, la compañía y la mayoría de otras organizaciones exitosas internacionalmente subrayan la marca internacional para facilitar la atracción de los mejores talentos y tomar el puesto de ser un empleador preferencial.

Muchas organizaciones intentan reconocer tempranamente el talento de los empleados para asegurar su capacidad de nutrir tales talentos para la competitividad de la organización y la sostenibilidad (Moradi, 2014). Algunas organizaciones emplean pruebas de aptitud uniformes o hacen esfuerzos para evaluar los atributos personales de los solicitantes para establecer su idoneidad en la cultura organizacional (Moradi, 2014).

El examen de la capacidad de un empleado normalmente implica calificar a los trabajadores junto con un perfil de competencia de líderes victoriosos (Moradi, 2014). El mapeo de sucesión implica la provisión de una estrategia internacional de los rangos de gestión esenciales, las personas

que los tienen y los sucesores establecidos. Los sucesores preparados se miden por su desempeño y junto con un aspecto de competencia de liderazgo estandarizado externamente (Moradi, 2014). En este sentido, el mapeo de sucesiones proporciona un medio de evaluar los talentos de los empleados externa e internamente junto con los puntos de referencia de excelencia. Incorporado en un enfoque de trabajo abierto y evaluación externa, la existencia de personas altamente talentosas reconocidas por el equipo de gestión de recursos humanos promueve altamente la planificación de la sucesión.

Destacando la Marca Internacional Para Captar el Mejor Talento

Con la intensificación de la competencia por los mejores talentos, las organizaciones buscan ofrecer un atractivo esquema de valor para los empleados y perfeccionar la manera en que se posicionan ante posibles empleados y proporcionar estímulo para la aplicación de los mejores candidatos. Un gran número de organizaciones (Jiang, Lepak, Hu y Baer, 2012) practican una poderosa concentración en “branding” internacional y establecen relaciones cercanas con las mejores instituciones de aprendizaje en programas de reclutamiento y pasantías para impulsar la reputación de una empresa. Por ejemplo, entre las explicaciones del rápido crecimiento de Infosys y la defensa del mejor talento en medio de los empleados se atribuye su excelente reputación corporativa y cultura fundada en valores muy apreciados por los empleados, como la autonomía profesional, la novedad y las oportunidades de aprendizaje. Las prácticas efectivas de contratación y un poderoso énfasis en los enfoques y la idoneidad cultural no solo exigen esfuerzos de selección bien organizados y certificados, sino también un amplio grupo de solicitantes para elegir lo mejor; en esto, Infosys es un buen ejemplo.

Incluso con una alta competencia por el talento en la India, Infosys siempre obtiene un gran grupo de solicitantes con talento (Popaitoon & Siengthai, 2014). Del grupo de solicitantes, la empresa elige sus reclutas no solo con respecto a sus calificaciones y capacidades, sino también en referencia a la idoneidad cultural. La manera en que Infosys ha ganado la capacidad de crecer de forma progresiva y a la vez cuida la excelencia de los solicitantes seleccionados es a través de su excelente reputación corporativa y su cultura aferrada a estándares muy valiosos. La compañía continuamente ha emprendido numerosos pasos hacia la mejora del atractivo de su marca, el desarrollo y mantenimiento de un canal de talento adecuado (Popaitoon & Siengthai, 2014). Como

un atractivo de crecimiento de la sociedad, la GRH en Infosys ha instigado un esquema denominado "Atraparlos jóvenes", donde los estudiantes y recién graduados son elegidos y entrenados durante un período determinado antes de ser contratados temporal o permanentemente y que se les otorguen algunos proyectos, que emprendan bajo supervisión. En regiones disímiles, el esquema "Atraparlos jóvenes" ha implementado programas para dar a conocer a la computadora en dialectos locales, crear entendimiento sobre la aplicación de computadoras y eliminar cualquier aprensión del equipo de última generación entre los estudiantes (Cooke, Saini, y Wang, 2014). Aunque originalmente no se estableció con fines de contratación, el plan "Atraparlos jóvenes" se considera un medio exitoso para impulsar el grupo de solicitantes y, a largo plazo, disminuye la dificultad de tener que encontrar candidatos con talento.

A través de un programa internacional de pasantías diferente, denominado InStep, los administradores de recursos humanos de Infosys han atraído a académicos de las mejores instituciones de aprendizaje a nivel mundial y han establecido la marca como un objetivo básico. En 2006, el programa administró más de 8,000 solicitudes en las que se seleccionaron 69 pasantes de veintidós países diferentes para una pasantía de tres meses. El programa se desarrolló con la intención de atraer a potenciales solicitantes de otras naciones en todo el mundo en lugar de solo India (Dries, 2013). Independientemente de todos los intentos, los gerentes de recursos humanos de Infosys están convencidos de que los enfoques de contratación no son adecuados y que se requieren más esfuerzos y estrategias de marca para mejorar y atraer un inventario internacional de talentos.

Un enfoque de marca internacional ha ayudado a muchas empresas de todo el mundo a contratar y retener a los mejores talentos (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014). Por ejemplo, Shell utiliza un enfoque de marca internacional para la distinción de recursos humanos y tres prácticas internacionales para todas las preocupaciones. Los procesos implican la facilitación de la idea del talento como principal preocupación para las operaciones en Shell. El posicionamiento de marca internacional y otras prácticas de contratación en Shell se ejecutan a través de las redes de tecnología de la información en la empresa. Para atraer y nutrir a los mejores y diversos talentos, las sucursales de Shell en cualquier país operan conjuntamente con los gobiernos y las instituciones de educación superior para asegurarse de que los profesionales de los países estén capacitados de

manera competente para la probable contratación en la empresa. Empresas como Shell e Infosys consideran su marca internacional como un activo excelente en la contratación de los mejores talentos del mundo (Popaitoon & Siengthai, 2014).

Dedicación a la Capacitación y Desarrollo

Si hay algo que comparten las empresas más exitosas, es su gran dedicación a la capacitación y el desarrollo. Aunque cada empresa exitosa tiene que dedicar recursos considerables a la capacitación y el desarrollo de la fuerza laboral, algunas son más dedicadas que otras. Por ejemplo, IBM actualmente compromete más de 700 millones de dólares cada año para el desarrollo de las habilidades de su personal (Stahl et al., 2012). Los trabajadores de la empresa toman aproximadamente dieciséis millones de horas al año (casi cincuenta horas por cada trabajador) en capacitación oficial brindada por la empresa; esto podría ser a través del aprendizaje en línea o el método de enseñanza tradicional en el aula. El fuerte énfasis, el aventurarse en la capacitación y el desarrollo, están en línea con la motivación interna que las organizaciones de todo el mundo han desarrollado en aras de la competitividad y la sostenibilidad (Stahl et al., 2012). Otra corporación internacional cuya gestión de recursos humanos está dedicada a la capacitación y el desarrollo es Procter & Gamble (P & G), la mayor multinacional de productos de consumo a nivel internacional. De acuerdo con su estrategia de desarrollo desde dentro y la convicción de que el enfoque de desarrollo de gestión de recursos humanos de Procter & Gamble es un factor crucial de beneficio competitivo, la capacitación de la empresa abarca todo e impregna la cultura.

Los ejecutivos de algunas empresas son evaluados y pagados parcialmente en función de su desempeño en el desarrollo de la fuerza de trabajo (Stahl et al., 2012). Los gerentes que se destacan en la capacitación y el desarrollo generan empleados de alto rendimiento en sus departamentos, que atraen a personas altamente talentosas que desean trabajar en dichas unidades, ya que creen que obtendrán una mejora sobresaliente y oportunidades de avance. Muchas compañías exitosas han vivido la preocupación de la capacitación y el desarrollo en todo el mundo. Los gerentes de recursos humanos están fuertemente involucrados en la contratación de los mejores talentos y son responsables del desarrollo de las competencias y experiencia de su fuerza de trabajo, por lo general a través de hacer del desarrollo del personal un objetivo clave en sus evaluaciones anuales de

desempeño. Se considera que los gerentes de recursos humanos tienen la responsabilidad de asegurarse de que algunos de los empleados de las empresas estén en capacitación y desarrollo para cubrir adecuadamente cualquier cargo ejecutivo que quede vacante en un momento dado. También se prevé que los gerentes de recursos humanos funcionen como mentores y capacitadores en términos de alentar a los empleados a buscar oportunidades de desarrollo profesional en la empresa, en lugar de aferrarse al talento en un rango determinado. Sin embargo, el "pensamiento silo" (la inclinación de los trabajadores a concentrarse en las preocupaciones de sus departamentos en lugar de toda la empresa) podría obstaculizar la transferencia de talento en la organización y debilitar la eficacia de los esfuerzos de promoción del liderazgo y la distribución de habilidades dentro de la empresa.

Es evidente que, aunque las rotaciones de empleo y las asignaciones difíciles dentro de una empresa son muy eficaces como instrumentos de desarrollo de los empleados para garantizar la competitividad y la sostenibilidad, están mal utilizadas (Stahl et al., 2012). Se cree que los enfoques de publicidad abierta son formas exitosas de identificar el talento en una organización, ya que pueden ayudar a romper los "silos" internos. "Hace un par de años, la GRH de Procter & Gamble comenzó la práctica de la publicidad de trabajo abierto en la intranet donde los trabajadores pueden hacer su solicitud, y los gerentes pueden evaluar la idoneidad del personal interesado con las vacantes existentes. En este sentido, el sistema se emplea como un instrumento para el reconocimiento de la mejor asignación de talentos y sucesiones (Stahl et al., 2012).

En caso de cualquier vacante en un puesto ejecutivo en P&G, los potenciales titulares serán inicialmente adquiridos internamente y en una situación en la que nadie dentro de la compañía es adecuado, los solicitantes serán buscados externamente, dentro de una región determinada o internacional (Stahl et al., 2012). Por lo tanto, podría haber muchos expatriados en una compañía determinada, lo cual es atribuible a sus talentos. en la mayoría de las empresas comprende que es crucial generar un estado de alerta para que los departamentos que trasladan abiertamente a los trabajadores de un puesto a otro no solo den paso a la utilización de la dotación, sino también a los mejores talentos, ya que los empleados reconocen que su profesión y capacidad no será obstáculo en sus diferentes roles dentro de la empresa.

Retención del Mejor Talento

Aunque la mayoría de las empresas se preocupan por el monitoreo del nivel de deserción, el proceso común para evaluar la rotación obligatoria o voluntaria es inadecuado (Bryant y Allen, 2013). También se supone que la deserción se evalúa a través del grado de rendimiento. Un buen ejemplo es evidente en las prácticas de gestión de recursos humanos en Infosys donde se comparan los niveles de deserción junto con el desarrollo de empleados de alto rendimiento en un período determinado para detectar retrocesos específicos (por ejemplo, deficiencias en el proceso de contratación) y rectificarlos. Retener a los mejores talentos actúa como el principal problema en las empresas que exigen un avance multinivel. La mayoría de las empresas de todo el mundo se dan cuenta de que, aunque los alicientes monetarios son importantes, son solo un aspecto menor en la retención exitosa del talento. Las empresas exitosas generalmente brindan una remuneración competitiva y beneficios a la fuerza laboral (Bryant y Allen, 2013). En varias compañías, el paquete de compensación podría ser establecido por el gerente inmediato de un trabajador a través de la magnitud y frecuencia del incremento con el objetivo de mantener a los trabajadores motivados, ofreciendo un indicador de desempeño adecuado y asegurando la retención de empleados de alto rendimiento.

Parece que las empresas exitosas coinciden en que los incentivos monetarios no pueden ser una alternativa a una tarea apasionante, el desarrollo profesional duradero y la consideración de los gerentes de recursos humanos (Nolan, 2015). La creación y provisión de un esquema de valor persuasivo para el trabajador, el desarrollo de objetivos de carrera personalizados y la asignación de tareas de tutoría a los directores ejecutivos se consideran enfoques exitosos para la retención de los mejores talentos dentro de una empresa. Por ejemplo, de acuerdo con las estrategias de la compañía, Procter & Gamble ha hecho que la retención del principal talento sea fundamental en sus operaciones. En este sentido, la empresa ofrece políticas para la rotación laboral (en funciones comparables pero en departamentos o rangos diferentes), obligaciones mejoradas (cambio temporal a una función diferente) y cambio de profesión (cambio permanente a tareas diferentes).

Algunas compañías ofrecen condiciones de trabajo flexibles en un intento por atraer a los mejores talentos y retener a los trabajadores de alto rendimiento (Oladapo, 2014).

Accenture, la empresa multinacional líder en la provisión de servicios de consultoría con sede en Dublín, Irlanda, actúa como un buen ejemplo. El acuerdo de conciliación entre el trabajo y la vida

laboral de la empresa estaba destinado originalmente a abordar las dificultades profesionales que experimentaban las mujeres, pero actualmente ha incorporado hombres. El arreglo ofrece alternativas como el teletrabajo, el horario flexible, las licencias sabáticas y las licencias de paternidad o maternidad, por mencionar algunas; estas están diseñadas para permitir a los trabajadores tener un mejor equilibrio trabajo-vida en un intento de alentar su retención. Atribuible al enfoque de equilibrio trabajo-vida, Accenture disminuyó considerablemente la tasa de rotación y aumentó el número de mujeres profesionales de menos del seis por ciento a más del diez por ciento en un lapso de solo tres años.

Muchas compañías están iniciando programas de diversidad en un esfuerzo por ayudar en la atracción; desarrollo, retención y promoción de talentos diversos para la creación de equipos para innovar productos con el objetivo de seguir siendo competitivos y sostenibles a largo plazo (Zhang et al., 2015). En este aspecto, IBM ha hecho más que la mayoría de las otras compañías para potenciar y mejorar el talento en medio de su diversa fuerza de trabajo. En medio de los procesos iniciales instigados en la empresa estaba la construcción de sistemas de diversidad que se ejecutan en todas las comunidades de trabajadores y ofrecen una gama de puntos de vista sobre las preocupaciones que son locales o distintivas de una unidad determinada. La GRH pone en marcha grupos de trabajo de diversidad que incluye ejecutivos de diversas comunidades, abarcan a lesbianas, personas de color, personas con discapacidades, homosexuales y personas transgénero, por mencionar algunos. Uno de los resultados de los grupos de trabajo de diversidad ha sido un programa denominado "Exploring Interests in Technology and Engineering (EXITE)" que busca abordar la escasez de talentos diversos, especialmente entre las mujeres.

El programa EXITE reúne a colegialas de diferentes regiones del mundo durante una semana durante el verano para divertirse y conocer nuevos y emocionantes medios de aprendizaje relacionados con la tecnología moderna. Después de que las alumnas son presentadas a los directores de la compañía, se les asigna una ingeniera o un empleado de alto rango en la empresa para ofrecer tutoría durante aproximadamente un año. Este programa no solo garantiza un canal futuro bien formado para la empresa, sino que también ayuda a las estudiantes a participar en contribuciones innovadoras para sus naciones o en todo el mundo en su vida posterior. Una preocupación diferente que ha surgido con la implementación de diversos grupos de trabajo en IBM,

además de la respuesta a las directivas de los Estados Unidos, son los esfuerzos para que la empresa, sus servicios y sus productos estén disponibles para todos y obtengan una reputación positiva. Los grupos de trabajo en IBM también han generado oportunidades para que los estudiantes con discapacidades descubran sus talentos y conviertan a la empresa en el empleador de su elección en un intento por mejorar la capacidad de innovación de la empresa orientada hacia la competitividad y la sostenibilidad. Muchas empresas se esfuerzan progresivamente para crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos y seguros de mostrar su capacidad, que es fundamental en la competencia por el talento y aumenta la contratación del mayor grupo posible de talentos (Festing & Schäfer, 2014).

Gestión del Rendimiento

La gestión del desempeño en una empresa implica la fijación de objetivos, evaluación y esquemas de recompensa, así como su incorporación (Minbaeva & Collings, 2013). Por lo general, el desempeño se considera una función del talento, la oportunidad y la motivación laboral. Los enfoques fundamentales de gestión del rendimiento dan como resultado supuestos relacionados con las prácticas psicológicas que impulsan los esfuerzos de los empleados. En particular, tales prácticas buscan alinear las necesidades de la fuerza laboral con las de la empresa y asegurar que la asignación de tareas genere resultados valiosos para los trabajadores si se logran de manera fructífera, y además que contribuyan a los objetivos comerciales. Con respecto al entorno social, un estándar esencial para gestionar el rendimiento es la práctica crítica y la noción a través de las cuales se logra. La gestión del rendimiento, que se concentra en alinear la dirección, la fuerza y la determinación de los esfuerzos de trabajo en resultados productivos, es, por lo tanto, el núcleo de las actividades de GRH. Algunas de las secciones de gestión del rendimiento evaluadas en diferentes empresas abordan un amplio espectro de inquietudes, que abarcan el nivel objetivo y la dedicación del objetivo como impulsores de actividades determinadas y el rendimiento de la tarea; el puesto que se ocupa de la evaluación del logro de la tarea, la emisión de premios y la naturaleza y el atractivo de la recompensa otorgada. El desarrollo de la fuerza de trabajo se compone de una cuestión crítica en la gestión del rendimiento (Minbaeva & Collings, 2013). En la mayoría de las empresas de todo el mundo, existen notables semejanzas con respecto a su forma general en la estructura de gestión del rendimiento.

Aunque la forma de las estructuras demuestra una poderosa intersección, la configuración local de los procesos revela diferencias en cuanto a las distinciones sectoriales culturales y nacionales.

Gestión Internacional del Rendimiento

La práctica de administrar el desempeño demuestra poderosas semejanzas con respecto a la configuración completa de la progresión en la mayoría de las compañías a nivel internacional (Minbaeva & Collings, 2013). Es evidente un esfuerzo intenso con respecto a la introducción y retención de los mejores talentos globales por parte de los gerentes de recursos humanos, respaldado por habilidades internacionales (en las etapas ejecutiva, fundacional, técnica y de gestión), prácticas de evaluaciones comunes y avances universales en recompensas. Definitivamente, cuando las redes reguladoras nacionales difieren, particularmente en términos de representación sindical, existen enfoques diferentes, tanto en relación con el establecimiento de salarios como con la prerrogativa ejecutiva, la capacidad de estimular el desempeño, con mayor énfasis en el alto rendimiento de la fuerza laboral.

Las prácticas de reconocimiento también difieren según la cultura organizacional, donde la cultura colectivista rechaza los sistemas de recompensas personales. Para las naciones que tienen una amplia gama de diferencias, como algunas corporaciones multinacionales con sede en Japón, existe la posibilidad de que los esfuerzos locales se desarrollen y sigan teniendo un excelente desempeño fuera del mercado nacional. En dichas empresas, hay un fuerte cambio hacia la integración, con el inicio de los valores internacionales en el rendimiento y la disminución de cosas tales como la remuneración basada en la titularidad, el pago igualitario, el empleo permanente asegurado y los beneficios desde el útero hasta la tumba.

La gestión del rendimiento en muchas empresas abarca un enfoque en las competencias, el conocimiento, los enfoques y la conducta, aunque de manera divertida, parece que la evaluación de los resultados prevalece sobre la evaluación del comportamiento personal, posiblemente atribuible a su accesibilidad y consideración. La interpretación de la competencia internacional se implementa tanto en la formación de la organización (es decir, la marca excelente además de la progresión) como en la gestión del rendimiento. Las empresas utilizan cada vez más los perfiles de habilidades en las evaluaciones de desempeño donde cada análisis detalla los valores de excelencia de las

técnicas y experiencia, que son vitales para la realización del logro ideal (Minbaeva & Collings, 2013). Tal perfil de habilidades se está volviendo progresivamente internacional para asegurar que los métodos de seleccionar empleados y medir el desempeño sean consistentes y resulten en la contratación del talento adecuado, para construir equipos que se involucren en prácticas innovadoras para que las empresas sean competitivas y sostenibles a largo plazo. En la mayoría de los casos, la gestión del rendimiento se lleva a cabo con la ayuda de sistemas en línea.

Manejando el Potencial

Además del desempeño, la evaluación del potencial también es fundamental, y la mayoría de las empresas tienen una variedad de objetivos y talentos en un intento de evaluar a los trabajadores, rastrear el desarrollo, asignar recursos y asignar paquetes de remuneración y beneficios. Casi el 50% de todas las empresas de todo el mundo realizan posibles evaluaciones de los empleados. El potencial se evalúa principalmente con la ayuda de numerosos insumos, como la regulación de distribuciones llevadas a cabo en conjunto con los ejecutivos y el departamento de recursos humanos (Stahl et al., 2012).

Cuando se trata de la gestión de excelentes potenciales, los gerentes de recursos humanos en la mayoría de las empresas lo tratan con una alta preferencia, y hay un elevado nivel de instrucción con respecto a esta acción. En casi todas las empresas, existen sistemas establecidos que conducen a la identificación de los mejores talentos a través del apoyo de las competencias de liderazgo evaluadas por numerosas aportaciones. Para nutrir a los mejores talentos identificados, a los empleados se les ofrece una oportunidad de programas de desarrollo tales como capacitación, tutoría y promociones, y se los posiciona en arsenales de talentos que corresponden a sus funciones en la organización.

Gestión de Recompensa

Además de los obreros, el pago para el resto del personal logra un par de razones básicas. La primera es la atracción, así como la motivación, de talento de alto calibre en cada departamento y rango dentro de una compañía. La otra razón es la aplicación de métodos de pago para alentar conductas envidiables en los empleados. Esto respalda la prueba existente de excelentes compañías con la ayuda de enfoques de pago como instrumentos de gestión a través de los cuales los intereses de los trabajadores se alinean con los de la empresa y los accionistas fiscalmente

interesados. Contrariamente a las funciones tradicionales, este enfoque novedoso del pago actúa como una forma de respaldar el desempeño dentro de una empresa, ya que las conductas complementarias hacen que el método de pago sea táctico (Ahlvik & Björkman, 2015). Como es evidente en casi todas las compañías a nivel mundial, las estructuras de pago innovadoras y motivadoras buscan mejorar la retención de los mejores talentos para que las organizaciones sigan siendo competitivas y sostenibles a largo plazo.

La mayoría de las compañías hacen uso de una gama de métodos de pago en todos los niveles y tareas bajo los oficinistas y puestos ejecutivos. Todos los componentes del paquete de remuneración y beneficios, salario característicamente básico, pagos orientados al desempeño, tales como bonos, tenencia de acciones y adjudicaciones de equidad orientadas al rendimiento, están destinados a la alineación de los intereses de los trabajadores, tanto profesionales como monetarios, con los del empresa. El salario básico se utiliza característicamente como la base del salario. Otras intervenciones salariales, que abarcan incentivos a corto y largo plazo, mejoran el salario y los beneficios básicos como una forma de crear un paquete competitivo en el mercado para atraer y retener a los mejores talentos.

En consecuencia, muchas empresas están cambiando hacia la aplicación de alicientes que subrayan no solo el desempeño de un empleado, sino también de equipos, divisiones y departamentos dentro de una empresa (Foss, Pedersen, Fosgaard y Stea, 2015). De esta manera, los incentivos proporcionados motivan a los empleados a varios factores determinantes del desempeño y establecen su concentración en la excelencia y la realización de los objetivos establecidos. Sin embargo, los incentivos conjuntos, por ejemplo, podrían estar anclados en los resultados de desempeño dentro de una empresa, y podrían actuar en gran medida como un método para transmitir lo que es vital para la organización con respecto al desempeño. Por ejemplo, se puede enfatizar el desempeño general de una empresa en lugar de emplear un instrumento direccional que permita al GRH educir los comportamientos requeridos.

Relaciones Laborales

En las preocupaciones de las relaciones con los empleados, existe una posibilidad de similitud y diferencia de perspectivas asociadas con el creciente nivel de globalización (Van De Voorde, Paauwe y Van Veldhoven, 2012). Desde el punto de vista de las empresas transnacionales,

la globalización suscita inquietud en cuanto a la mejor manera de adoptar las mejores prácticas de relaciones entre los empleados en todas las naciones, los medios para manejar diferentes patrones de reconocimiento sindical, una forma adecuada de comunicación directa personal y compartida con los trabajadores, y asegurar la compatibilidad con la estrategia de relaciones con los empleados y las metas y objetivos de una empresa. Con la incesante expansión de diversas fronteras nacionales por parte de las empresas y las diversas inquietudes de las relaciones de los empleados, se realizan investigaciones sobre cuál es el mejor enfoque que se debe tomar para promover las relaciones de los empleados en las naciones anfitrionas. Del mismo modo, no está claro si el hecho de que las organizaciones operan a través de las fronteras nacionales se la razón de los cambios de patrones de las relaciones con los empleados (Van De Voorde et al., 2012).

En general, el proceso de relaciones con los empleados es quizás el campo más intrincado para que los gerentes de recursos humanos se muevan a través de las fronteras debido a las estrictas y diferentes directivas nacionales (Van De Voorde et al., 2012). Las relaciones con los empleados también son un campo donde los ejecutivos de una compañía pueden tener percepciones morales bien construidas que incluyen apoyar el derecho administrativo de administrar la confianza y la importancia del derecho de los empleados a ser escuchados. Aunque la idea de las mejores prácticas podría ser discutida a través de las fronteras nacionales debido a las complejidades del contexto institucional de los países, algunos avances en las relaciones con los empleados se están estableciendo como prácticas excelentes en los ámbitos académicos y profesionales. En resumen, los intereses de las relaciones con los empleados son un elemento muy intrincado del proceso de GRH que exige una deliberación extremadamente cuidadosa tanto de la empresa como de los atributos regionales. Las prácticas triunfales en las relaciones con los empleados difieren de una compañía a otra, aunque las más influenciadas por tales estrategias son las firmas que establecen un vínculo adecuado entre las obligaciones de casa y la nación anfitriona (Van De Voorde et al., 2012).

Gestión de Recursos Humanos y Cultura Organizacional

Las empresas exitosas han incorporado sus principales valores en todas las prácticas asociadas a los recursos humanos que implican la manera en que atraen, reclutan, nutren el talento, controlan el desempeño y remuneran a los trabajadores por mencionar algunos (Mathur, 2015). Mientras muchas de las empresas se centran en las calificaciones académicas de los solicitantes y

las competencias asociadas al trabajo en los esfuerzos de selección, la mayoría de las organizaciones de alto rendimiento han ampliado su descripción de los empleados más adecuados para abarcar la aptitud cultural como un criterio principal en el proceso de contratación. En este sentido, tales compañías se esfuerzan por evaluar la personalidad y los atributos de los solicitantes para establecer su idoneidad en la cultura organizacional, fundada en el supuesto de que la credencial formal no es en todo momento un analista preciso del desempeño porque las habilidades son simples de inculcar o mejorar en comparación con las características personales, principios y actitudes.

En los tiempos contemporáneos, algunas compañías están contratando en base a instrumentos que evalúan los valores y la adecuación cultural en lugar de las experiencias y las competencias (Chow, 2012). El objetivo de dicha contratación y desarrollo centrados en el valor es mantener y reforzar la cultura única de una empresa y defender sus ideales. Otras compañías utilizan un alcance de enfoques de socialización para salvaguardar sus esfuerzos culturales y organizativos. La práctica de socialización comienza con la contratación porque una empresa tiene la posibilidad de seleccionar nuevos empleados que tengan el conjunto más adecuado de convicciones, principios y actitudes. En el momento en que un nuevo empleado se une a la compañía, programas de orientación, capacitación y desarrollo, y aprendizaje en medio de otros procesos sociales, hay que asegurarse de que él o ella comprende los estándares, las conductas anticipadas y la comprensión social requerida para formar equipos para innovar productos y mantenerse competitivos y sostenibles.

Atribuible a la importancia relacionada con el mantenimiento de la cultura organizacional distintiva en la mayoría de las empresas, se pone gran vehemencia en la introducción de nuevos trabajadores. En dichas compañías, podría haber un programa de mentora en el que a todos los nuevos trabajadores se les asigne un profesional que haya trabajado durante mucho tiempo en la empresa para ayudar a comprender las principales preocupaciones y obligaciones. Un medio adecuado de orientación es vital porque algunas de las obligaciones de los trabajadores pueden no estar evidentemente delineadas y se conservan en la mente de los empleados con experiencia. A través de los programas de inducción, los trabajadores experimentados transmiten el conocimiento de la cultura organizacional al novato. Las compañías podrían emplear ampliamente la capacitación y

el desarrollo no solo como una forma de inculcar habilidades a los trabajadores, sino también de manejar y reforzar la cultura organizacional. El objetivo de la formación y el desarrollo basados en la cultura organizacional y los valores colectivos no es solo garantizar la preservación de la cultura sino también instigar cambios culturales y transformaciones en la empresa (Liao, Chang, Hu y Yueh, 2012).

Garantizar la Competitividad y la Sostenibilidad a Largo Plazo

Las empresas podrían estar seguras de formar equipos para innovar productos para que sigan siendo competitivos y sostenibles a largo plazo al contratar y motivar a los empleados que reaccionen adecuadamente y formen las futuras demandas. Dichos empleados generan un beneficio competitivo de las oportunidades que ofrecen las diversas demandas del mercado a través de la creación e influencia de relaciones efectivas a largo plazo (Marchington, 2015). El proceso de contratación también ofrece una gran oportunidad para transmitir los valores y éxitos de una empresa (Matherly y Al Nahyan, 2015). Dado que los empleados son cruciales para el éxito de una empresa, las habilidades que buscan las empresas se vinculan progresivamente a la gestión de relaciones; la capacidad de los trabajadores para conectarse, cooperar e innovar. Dichas habilidades podrían extenderse más allá de las demandas inmediatas de un puesto determinado, a la capacidad de un empleado para respaldar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Si los valores de la empresa y los trabajadores están alineados, y la organización opera éticamente mientras ofrece un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal y evidentemente demuestra la necesidad de salud y bienestar, se mejorará la motivación de los trabajadores, disminuirá la rotación del personal y se facilitará la productividad. Los trabajadores son más innovadores si desarrollan un sentido de propósito, sienten que están trabajando en una empresa que apoya y tienen la oportunidad de transformar su dedicación en acciones fructíferas (Matherly y Al Nahyan, 2015). Para lograr esto, los trabajadores deben encontrar objetivos de desarrollo sostenible evidentemente delineados en sus responsabilidades personales y paquetes de remuneración. Para garantizar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo, se prevé que los gerentes de recursos humanos operen como agentes de cambio. En este sentido, deben crear sistemas, redes, estructuras operativas y obligaciones personales que impulsarán los objetivos de desarrollo sostenible de la empresa y motivarán a otros en la organización a operar como agentes de cambio apasionados (Matherly y Al Nahyan, 2015). El bienestar de los trabajadores, el equilibrio trabajo-vida, paridad de

género, diversidad, recompensas basadas en el desempeño, salarios competitivos, comunicación interna positiva, participación de los empleados y capacitación y desarrollo son vitales en la construcción de equipos para innovar productos para la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

Conclusión

Las empresas deben contratar al mejor talento para facilitar la creación de equipos para innovar productos y puedan seguir siendo competitivos y sostenibles a largo plazo. Más allá de los desarrollos y prácticas de GRH, la competitividad y la sostenibilidad de una empresa dependen principalmente de las funciones de los administradores de recursos humanos. Aunque de gran alcance con respecto a la formación, influencia y logros de una compañía, es común en la mayoría el propósito de la gestión de recursos humanos en el desarrollo de estándares y prácticas globales, principalmente en cuanto a reclutamiento, desempeño y el establecimiento de empleados de alto rendimiento mediante la mejora sus habilidades y gratificando el excelente comportamiento. Al contratar, la implicación de alinear la fuerza de trabajo con los principios de una empresa se ve acentuada por el curso de entrevistas basadas en valores, donde se delibera en particular para detectar si las normas de los solicitantes respaldarán los valores de la organización. Los intereses de los trabajadores, el equilibrio trabajo-vida, imparcialidad de género, diversidad, recompensa basada en el desempeño, salarios competitivos, comunicación interna efectiva, contribución de los empleados y capacitación y desarrollo son esenciales en la creación de equipos para garantizar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

- Ahlvik, C., & Björkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24(3), 497-505.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits, and employee turnover HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Chow, I. H. S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114-3132.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context. *Human Resource Management*, 54(6), 955-976.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Hu, D. C., & Yueh, Y. L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.

- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187.
- Matherly, L. L., & Al Nahyan, S. S. (2015). Workplace quotas: Building competitiveness through effective governance of national-expatriate knowledge transfer and development of sustainable human capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 456-471.
- Mathur, A. K. (2015). Relationship between organizational culture and HRM practices: An empirical evidence from Indian tourism industry. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(4), 64-79.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Moradi, M. R. (2014). Managers succession planning for human capital development. *Advances in Environmental Biology*, 1(2), 1776-1786.
- Nolan, L. S. (2015). The roar of millennials: Retaining top talent in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), 69.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.