

Investigación:

Encuesta de Riesgos de Recursos Humanos – 2024

DOI: 10.29236/sistemas.n172a4

Resumen

Este artículo resume los aspectos más importantes del informe presentado en 2024 por Mercer y Marsh. Los riesgos tratados en dicho informe, identificados en el Reporte Global de Riesgos 2024 del Foro Económico Mundial, fueron calculados y clasificados por medio de un puntaje numérico conocido como RRS (Risk Rating Score), y adicionalmente clasificados en cinco pilares, uno de los cuales, “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral” es el foco de este documento. Se presenta un análisis que compara los resultados de América Latina con los resultados globales, al igual que los resultados por los sectores económicos con un mayor número de riesgos relacionados. Se destacan las barreras claves existentes tanto para los riesgos del recurso humano, como para los de la productividad en las organizaciones. Finalmente se exponen algunas sugerencias para abordar las problemáticas identificadas por el análisis de riesgos.

Palabras clave

Riesgos, Desarrollo del Talento Humano, Liderazgo, Transformación Organizacional, Estrategia Organizacional.

Introducción

Entre octubre y noviembre de 2023, Mercer y Marsh uno de los negocios de Marsh McLennan (NYSE: MMC), firma de servicios profesionales en las áreas de riesgo, estrategia y personas, encuestó a 4.575 profesionales de Recursos Humanos y Riesgos en 26 mercados a nivel mundial. La encuesta indagó sobre 25 riesgos a los que se encuentra expuesto el personal de las organizaciones y sobre sus principales preocupaciones acerca de factores que podrían afectar a los profesionales de Recursos Humanos y Riesgos en 2024. Mediante la encuesta se buscó captar las actitudes sobre los riesgos más importantes que enfrentan las personas en las organizaciones, incluyendo los desafíos que éstas afrontan para su gestión.

Como producto de la encuesta se identificaron las acciones más significativas para mitigar los riesgos a los que se expondría el personal de las empresas en 2024.

La metodología aplicada tenía como objetivo establecer el orden de prioridad de los 25 riesgos identificados en el Reporte Global de Riesgos 2024 del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) en asociación con Marsh McLennan. Para esto, se pidió a los

encuestados que evaluaran el impacto (es decir, la gravedad) y la probabilidad de que cada riesgo ocurriera en su negocio en los próximos uno o dos años. La escala utilizada fue de 1 a 5, donde 1 representa ningún impacto o poco probable, y 5 un impacto catastrófico o muy probable. Los riesgos fueron calculados y clasificados por medio de un puntaje numérico conocido como RRS (Risk Rating Score) que captura la probabilidad de que el riesgo afecte a la organización y la gravedad de su impacto, multiplicando la puntuación de la probabilidad por la de la gravedad. Se excluyeron del cálculo las respuestas de “No estoy seguro o prefiero no decirlo”.

Los riesgos fueron clasificados en 5 pilares:

1. Cambio y disrupción tecnológica.
Conformado por los riesgos: Escasez de habilidades tecnológicas, Falta de Conocimiento en Ciberseguridad, Mal manejo de datos y propiedad intelectual, Beneficios de recursos humanos subóptimos y otra tecnología, Gestión de IA.
2. Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral.
Conformado por los riesgos: Es-

casez de mano de obra, Estrategias de atracción y retención no competitivas, Liderazgo ineficaz, Fuerza laboral no comprometida, Mala conducta y cultura perjudicial.

3. Salud, Bienestar y Seguridad.
Conformado por los riesgos: Deterioro de la salud mental, Pandemia y enfermedades infecciosas, Deterioro del sistema de salud, Condiciones físicas y psicológicas inseguras en el trabajo, Enfermedad crónica.
4. Gobernanza, Cumplimiento y Financiero.
Conformado por los riesgos: Aumentos en costos de salud y beneficios, Legislaciones Cambiantes y complejas y Políticas de Beneficios y decisiones de remuneración impropias, Mala gestión financiera y de beneficios a largo plazo, Administración débil e incumplimiento de las responsabilidades fiduciarias.
5. Ambiente, Sostenibilidad y Protección.
Conformado por los riesgos: Disparidad en valores y remuneraciones para ejecutivos y trabajadores, Desastres naturales y climas extremos, Cobertura inadecuada para eventos catastróficos en la vida del personal, Ausencia de RRHH en la toma de decisiones de las empresas, Falta de diversidad, equidad, e inclusión.

Para calcular el RSS de cada pilar se utilizó la suma de las puntuaciones de probabilidad de riesgo de los pilares y la suma de las puntuaciones de gravedad del riesgo de los pilares. Los resultados globales y regionales se calcularon utilizando los promedios no ponderados de los resultados del mercado.

El resultado de la investigación es útil para priorizar, identificar y gestionar los riesgos de las personas en las organizaciones. El informe nos muestra los riesgos humanos más importantes a los que se enfrentan las empresas a nivel global, adicionalmente nos muestra diversas estrategias para gestionar proactivamente los riesgos de las personas, al igual que nos permite comprender cómo identificar y superar las barreras para mitigar dichos riesgos.

En este artículo se realiza un análisis del informe de Mercer y Marsh (2024) el cual presenta desde la perspectiva de gestión de riesgo, diferentes pilares dentro de los que destaca el de “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral” como uno de los principales factores de riesgo actualmente en las organizaciones. Teniendo en cuenta que un análisis de riesgos nos ayuda a identificar factores que generan incertidumbres con diferentes grados de impacto, la información obtenida del informe aporta datos sobre las situaciones que enfrentan actualmente las organizaciones frente al talento humano, informa-

ción que nos puede ayudar a discernir las diferentes acciones requeridas para mitigar los riesgos identificados y lograr el objetivo de un desarrollo de prácticas laborales sostenibles y adecuadas para el desarrollo tanto de las empresas como de las personas.

Talento Humano General

De los 5 pilares clasificados en esta encuesta, para el objetivo de esta edición de la revista nos ocuparemos en el análisis de los resultados del pilar de “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral”. Este pilar se relaciona con los riesgos: escasez de mano de obra, estrategias de atracción y retención no competitiva, liderazgo ineficaz, fuerza laboral no comprometida, mala conducta y cultura perjudicial.

A nivel Global, este pilar ubica 4 de sus riesgos dentro de los 10 más representativos de este estudio: escasez de mano de obra, estrategias de atracción y retención no competitiva, liderazgo no eficaz y fuerza laboral no comprometida. A nivel Latinoamérica, solo dos de los riesgos de este pilar se ubican dentro de los 10 más representativos del estudio: Estrategias de atracción y retención no competitivas, y fuerza laboral no comprometida.

En la posición 2 Global se encuentra el riesgo de “Escasez de mano de obra” consistente en la insuficiencia de candidatos calificados para cubrir los puestos vacantes, lo que genera una mayor competen-

cia por el talento, salarios más altos y limitaciones al crecimiento.

En la posición 6 Global y 8 para América Latina se encuentra el riesgo de “Estrategias de atracción y retención no competitivas” que se materializa cuando hay una combinación ineficaz de salarios, recompensas, beneficios, desarrollo profesional y experiencia de los empleados lo que conduce a la incapacidad de atraer y retener el talento necesario para cumplir los objetivos y estrategia de la organización.

En la posición 7 Global se encuentra el riesgo de “Liderazgo ineficaz” el cual se presenta cuando las habilidades de liderazgo son inadecuadas (débil toma de decisiones, comunicación, inteligencia emocional, visión y dirección, planificación de sucesión y/o desconexión de los valores organizacionales) lo cual produce falta de confianza, alta rotación de empleados, disminución de la productividad y problemas de reputación.

En la posición 10 Global y 10 para América Latina se encuentra el riesgo de “Fuerza laboral no comprometida” evidenciada en falta de entusiasmo, ambición, proactividad y sentido de propósito o pertenencia, lo que lleva a una baja moral, una disminución de la productividad y un estancamiento de la innovación.

Finalmente, en la posición 17 Global se encuentra el riesgo de “Mala



Ilustración 1 - Ranking Global y América Latina - Elaboración Propia
Tomado de (Mercer Marsh, 2024)

conducta y cultura perjudicial” consistente en una mala conducta en el lugar de trabajo, incluida la corrupción, la intimidación, el acoso, el comportamiento peligroso, el fraude, el espionaje, el intercambio indebido o ilegal de información patentada y/o las culturas que fomentan comportamientos desalineados con los valores corporativos, ilegales o poco éticos.

Para el pilar de “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral”, la investigación identificó tres barreras clave para abordar los riesgos de las personas:

1. Falta de recursos capacitados para comprender y abordar el riesgo.

2. Complejidad organizacional (incluida la responsabilidad aislada o confusa).
3. Falta de visión, estrategia y/o compromiso de la alta dirección.

Talento Humano por Sectores

El RSS de cada pilar también fue calculado para los sectores de Comunicaciones, medios y tecnología; Construcción y Finca Raíz; Bienes de Consumo; Energía, incluyendo renovables; Servicios Financieros; Salud; Educación Superior; Ciencias Naturales; Manufactura y Automotores; Servicios Profesionales; Sector Público y Gobierno; Ventas al Por mayor y al Detal.



Ilustración 2 - Ranking Global y Sectorial - Elaboración Propia
Tomado de (Mercer Marsh, 2024)

Los sectores que ubicaron 4 o más riesgos del Pilar de “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral” dentro de los 10 más representativos fueron Comunicaciones, medios y tecnología, Bienes de Consumo, y Manufactura y Automotores.

A continuación, los riesgos con mayor RSS por cada uno de los sectores:

- Comunicaciones, medios y tecnología
- “Escasez de mano de obra”
 - “Mala conducta y cultura perjudicial”
 - “Fuerza laboral no comprometida”

Categorías de los riesgos

- Cambios tecnológicos y disrupción
- Talento, Liderazgo y Practicas de la Fuerza Laboral
- Salud Bienestar y seguridad
- Gobierno cumplimiento y finanzas
- Ambiente sostenibilidad y protección

- “Estrategias de atracción y retención no competitivas”

Bienes de Consumo

- “Escasez de mano de obra”
- “Estrategias de atracción y retención no competitivas”
- “Fuerza laboral no comprometida”
- “Liderazgo ineficaz”

Manufactura y Automotores.

- “Escasez de mano de obra”
- “Liderazgo ineficaz”
- “Fuerza laboral no comprometida”
- “Estrategias de atracción y retención no competitivas”

Solamente los sectores de Servicios Financieros y Servicios Profesionales ubicaron un solo riesgo del Pilar de “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral” dentro de los 10 más representativos (“Escasez de mano de obra” en Servicios Financieros; y “Liderazgo ineficaz” en Servicios Profesionales).

Recomendaciones y sugerencias

Como conclusiones claves dentro de esta investigación para el pilar de “Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral” se encuentra la necesidad de abordar dentro de las organizaciones la problemática de la escasez de mano de obra, tanto calificada como no calificada, por medio de enfoques competitivos para su atracción y retención, esfuerzos para mejorar los niveles de empleo, y el desarrollo de expe-

riencias convincentes para mejorar sus niveles de productividad. Adicionalmente se sugiere fortalecer la resiliencia organizacional a través de prácticas empresariales como la cultura, el liderazgo eficaz y el control, además de apoyar la resiliencia de los empleados en su proceso de crecimiento profesional y personal.

Las organizaciones están expuestas a presiones a corto plazo, como las generadas por la escasez de mano de obra, el agotamiento de los empleados, el envejecimiento de la población, lo cual está afectando la disponibilidad de mano de obra calificada y la carga en los equipos de trabajo y su eficacia. Todos estos factores impactan la innovación y el desarrollo de productos en las organizaciones. Para mitigar esto, las organizaciones necesitan estrategias competitivas y efectivas de atracción y retención de personal, así como una estrategia clara para maximizar la productividad de su fuerza laboral actual. La investigación identifica como barreras claves para la productividad: la alta carga de trabajo empresarial, la escasez de tiempo para pensar, y las estructuras organizacionales ineficaces.

En cuanto al mejoramiento de los niveles de productividad, los empleadores deben enfocarse en obtener ganancias sostenibles en la productividad de su fuerza laboral. Para ello deben buscar satisfacer las necesidades de sus emplea-

dos, optimizar el diseño del trabajo o rediseñarlo aprovechando la Inteligencia Artificial y otras tecnologías innovadoras, adquirir las habilidades y mecanismos adecuados de la fuerza laboral mediante el “*reskilling*” y el “*upskilling*”, y brindar a los empleados las herramientas que necesiten para ser productivos de manera sostenible.

Conclusiones

A raíz de las nuevas tecnologías emergentes y disruptivas, las organizaciones están enfrentando diversos riesgos que ponen en jaque su sostenibilidad. Sin embargo, además de buscar enfrentar estos cambios solamente con soluciones tecnológicas, deben considerar como un pilar aún más importante la formación y el entrenamiento adecuado de su talento humano, quienes son a final de cuenta los que nutren las nuevas herramientas con la información y los procesos que mueven la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Para lograr la transformación sobre el recurso humano, y teniendo en cuenta los riesgos identificados, los profesionales se ven abocados a fortalecer y actualizar los conocimientos ya adquiridos, incorporando nuevas habilidades que les permita adaptarse a los nuevos contextos caracterizados por escenarios donde se puede fallar rápido, aprender rápido, y transformar ágilmente la organización.

El análisis presentado por Mercer y Marsh destaca dentro del pilar de

“Talento, Liderazgo y Prácticas de la Fuerza Laboral” como los principales riesgos la “Escasez de mano de obra”, las “Estrategias de atracción y retención no competitivas”, el “Liderazgo ineficaz”, la “Fuerza laboral no comprometida”, y la “Mala conducta y cultura perjudicial”. Detrás de todos estos riesgos podemos observar algunos factores comunes como la falta de personal capacitado en nuevas tecnologías, falta de formación en nuevas técnicas de liderazgo, falta de herramientas en las organizaciones, falta de técnicas de motivación que generen compromiso institucional, falta de claridad en normas éticas y de comportamiento al interior de las empresas, entre otros, factores que no permiten una transformación del recurso humano y de la organización para poder enfrentar los cambios disruptivos en el entorno actual.

De la misma forma como a través de un análisis de riesgo se lograron identificar distintos factores que afectan la formación, el liderazgo y el desarrollo del talento humano, consideramos importante que las organizaciones superen la barrera de la carencia de recursos capacitados para comprender y abordar los riesgos. En cuanto a la barrera de complejidad organizacional, se hace necesario, con el apoyo de nuevas tecnologías y de la IA, reducir la complejidad en las organizaciones, todo lo anterior orientado por una clara visión y estrategia de la organización, liderado por la alta

dirección. Estas acciones pueden verse reflejadas en resultados positivos que reduzcan la alta carga laboral, aumenten el tiempo para pensar y crear, y logren organizaciones eficaces.

Referencias

Mercer Marsh. (2024). People risk 2024. Global Report.
<https://www.mercer.com/en-us/insights/people-strategy/people-risks-and-business-resilience/people-risk-management/>

Emir Hernando Pernet Carrillo, DBA, PMP. Asesor en Negocios de Tecnología. Ingeniero de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes, Colombia, y MBA de ese mismo centro educativo. Master of Computer Science de Arizona State University, USA. Doctor of Business Administration (DBA) de Newport University, USA. Project Management Professional del Project Management Institute. Experiencia de más de 20 años como Asesor de Soluciones Tecnológicas del Departamento de Sistemas de Información del Banco de la República, y subdirector de Computación Corporativa del Departamento de Tecnología Informática del Banco de la República.

María Mercedes Corral Strassmann, Ph.D (C)., Ingeniero de Sistemas y Computación de la Universidad de Los Andes; Maestría en Comunicación de datos, University College London de la Universidad de Londres; Programa de Desarrollo Directivo - PDD de Inalde. Experiencia, como director de Proyectos en el Banco de la República; Gerente de TI de CIFIN - Asobancaria; vicepresidente de Tecnología de Deceval. Experiencia de más de 20 años como profesor universitario en áreas de Ingeniería de software, y Gerencia de proyectos, Maestría y Especialización de Ingeniería de Sistemas en la Universidad Javeriana. Actualmente candidato del Doctorado de Comunicación, Lenguajes e Información en la Universidad Javeriana.