

# Talent Development Scorecard

[tds.profesionistas.org.mx](http://tds.profesionistas.org.mx)

Cuáles son las empresas más  
"pro-habilidades" en sus empleados  
jóvenes

*Hallazgos preliminares  
Octubre 2016*

México 2014 D.R. 2016

Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC)  
Jaime Balmes No. 11 Edificio D, 2o. piso Col. Los Morales  
Polanco, 11510 México, D.F.  
+52 (55) 5985 1010

[www.cidac.org](http://www.cidac.org)

Usted puede descargar, copiar o imprimir este documento para su propio uso y puede incluir extractos en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento al autor y CIDAC como fuente de la información. El documento en formato digital se encuentra disponible en: <http://www.cidac.org>

Diseño por Gabriela Esquinca Ozorno

“Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad del autor y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.”



## RECONOCIMIENTOS

El Talent Development Scorecard es resultado del esfuerzo de los integrantes del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC). La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

**Arturo Castillo Loza**  
**Jaime Martínez Bowness**  
**Fernando Ortega Altamirano**

Nuestro agradecimiento a Margarita Chico y su equipo en Trabajando.com por su difusión de nuestra convocatoria, así como a los integrantes de Fundación Pro Universitaria, A.C. por su apoyo en nuestra vinculación con empresas.

El Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) es un think tank independiente, sin fines de lucro, que realiza investigaciones y presenta propuestas viables para el desarrollo de México en el mediano y largo plazo. Su objetivo es contribuir, mediante propuestas de políticas públicas, al fortalecimiento del Estado de Derecho y a la creación de condiciones que propicien el desarrollo económico y social del país, así como enriquecer la opinión pública y aportar elementos de juicio aprovechables en los procesos de toma de decisión de la sociedad.

El CIDAC cuenta con un patronato responsable de la supervisión de la administración del Centro y de la aprobación de las áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como sus publicaciones, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución.

**Nuestro agradecimiento a [trabajando.com](http://www.trabajando.com) por su apoyo en la difusión de nuestra convocatoria entre empresas.**



## Competencias (sust.).-

*Las habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático para llevar a cabo actividades complejas. El concepto se refiere... al conjunto de capacidades que se consiguen al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones. Es decir, es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto: educación, trabajo o desarrollo personal. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos –uso de la teoría, conceptos o conocimientos implícitos–, sino que abarca tanto habilidades técnicas como atributos interpersonales.\**

En este documento se intercambian los términos “competencias” y “habilidades” libremente.

\*OCDE, 2010.



## ¿QUÉ ES EL TALENT DEVELOPMENT SCORECARD Y PORQUÉ SURGE?

El Talent Development Scorecard es un sistema de información público y gratuito –basado en el sitio [tds.profesionistas.org.mx](http://tds.profesionistas.org.mx)– que mide cuáles son las empresas más “pro-habilidades” en sus empleados jóvenes. Surge de la observación anecdótica sobre cómo los jóvenes universitarios y profesionistas eligen dónde trabajar: con poca información y a menudo basándose solamente en el “renombre” de la empresa o sueldo inicial ofrecido. Surge también del deseo de fortalecer en México el pensamiento en términos de habilidades, que los autores consideramos es una de las piezas clave para tener una mejor vinculación entre escuela y empresa, una fuerza laboral (y emprendedora) más capaz, y empresas más competitivas.

# Los objetivos del Talent Development Scorecard son:

1

Proveerle a la sociedad mexicana, y principalmente a los jóvenes profesionistas, una serie de indicadores públicos y gratuitos sobre cuáles empresas ofrecen mejores oportunidades para el desarrollo de habilidades en sus empleados jóvenes.

3

Difundir la labor de las empresas por fortalecer las capacidades de sus empleados jóvenes, ayudándolas a atraer más y mejor talento, así como fomentar la constante mejora y diversificación de sus prácticas “pro-habilidades”.

2

Ayudar a los profesionistas jóvenes –y estudiantes de educación superior que ingresan al mercado laboral– a elegir mejor dónde buscar empleo, y que le apuesten al desarrollo de sus habilidades en organizaciones con una cultura laboral meritocrática

4

Robustecer las prácticas e información de las áreas de Recursos Humanos en las empresas, puesto que el llenado del cuestionario del TDS obliga a las organizaciones a llevar un mejor sistema de información sobre sus empleados, actividades, formas de apoyo al personal y prácticas de reclutamiento y promoción interna.

## METODOLOGÍA EN BREVE

El *Talent Development Scorecard* toma la información provista voluntariamente por las empresas –vía un cuestionario en línea cuyo llenado toma alrededor de 30 minutos– sobre la manera en que éstas apoyan el desarrollo de habilidades en sus empleados jóvenes (es decir, aquellos entre las edades de 18 y 28), y con ella asigna distintas puntuaciones en doce diferentes categorías:

- **Procesos de reclutamiento**
- **Programas de rotación nacional**
- **Programas de rotación internacional**
- **Capacitación**
- **Mentoría**
- **Evaluación y retroalimentación**
- **Experiencia de trabajo**
- **Actividades comunitarias**
- **Comités y equipos especiales**
- **Becarios**
- **Premios y reconocimientos**
- **Diversidad y promoción interna**

Estas puntuaciones son comparadas con las de otras empresas en general, o bien con las empresas de un tamaño parecido y/o del mismo sector. El tamaño de las empresas es clasificado entre aquellas con, de 50 a 250 trabajadores; 251 a 500; 501 a 1,000; y más de 1,000. El número mínimo de empleados o trabajadores para que una empresa pueda participar en el *Talent Development Scorecard* es 50.



En el *Talent Development Scorecard* no hay calificaciones “altas” o “bajas”; simplemente se ofrecen comparativos entre empresas. Esto tiene como propósito alentar una sana competencia

entre las organizaciones, donde la curva o benchmark de actividades realizadas por las empresas va incrementando con el tiempo. Asimismo, conforme el *Talent Development Scorecard* evolucione, iremos considerando nuevas categorías y preguntas.

Todos los datos ingresados son confidenciales, salvo aquellos donde se indique claramente lo contrario. El formulario del *Talent Development Scorecard* no solicita a las empresas ninguna información de tipo financiero o contable.

PRIMERAS



PARTICIPANTES

La convocatoria del Talent Development Scorecard está siempre abierta para que las empresas participen y actualicen sus datos con oportunidad periódicas. Al 21 de octubre de 2016, 54 empresas han participado exitosamente. Su clasificación por número de empleados aparece más abajo.

Tabla 1. Número de empresas por tamaño/empleados

Tipo	Nº de empleados	Nº de empresas* al 21/10/16
Mediana	50 - 250	33
Mediana - Grande	251 - 500	8
Grande	501 - 1,000	6
Muy Grande	> 1,000	7

\*Empresas que han llenado el cuestionario del TDS en su totalidad.

La lista de empresas participantes ya incluye nombres como:



\*Logotipos aparecen con autorización de sus respectivas empresas.

Al 21 de octubre de 2016, 113 empresas adicionales están en proceso de llenado del cuestionario.

# HALLAZGOS PRELIMINARES

## Las empresas medianas obtienen las mayores puntuaciones

Como se aprecia en la tabla 2 más abajo, de las 12 categorías en el Talent Development Scorecard, en 7 de ellas las empresas que más destacan –hasta ahora– son las de tamaño mediano. En otras tres categorías, son las empresas muy grandes las que más destacan. Así, se puede apreciar que contrario a lo que comúnmente se pensaría, no son –según los hallazgos recabados hasta ahora– las empresas de mayor tamaño o más recursos las que tienen más apoyos, actividades o prácticas “pro-habilidades” hacia sus empleados jóvenes, sino las de menor tamaño en nuestra muestra: las que poseen de 50 a 250 empleados.

Explicaciones *posibles* a esto incluyen:

- Que las empresas medianas, por su tamaño, quizás llevan un mejor control de información y por lo tanto pueden responder mejor el cuestionario del TDS que las empresas grandes y muy grandes, donde tal vez sí hay actividades y apoyos “pro-habilidades” pero el área de Recursos Humanos carece de información completa y vigente.
- Que las empresas medianas se esfuerzan más por atraer y desarrollar el talento de sus empleados dado que no gozan del renombre de las empresas grandes y muy grandes, quizás más acostumbradas, éstas últimas, a recibir buen talento de manera automática y no tener que hacer tanto para retenerlo y desarrollarlo.
- Que el tamaño y complejidad de las empresas grandes y muy grandes disminuye la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar programas y prácticas a lo largo de la organización.

## Las prácticas “pro-habilidades” son escasas aún

Hay categorías completas del TDS donde la mayoría de las empresas –sin importar su tamaño– tiene áreas de oportunidad. Una es la existencia de programas de rotación nacional e internacional –donde se supondría que las empresas muy grandes, al tener con mayor probabilidad oficinas fuera de México, destacarían sobre las demás, y sin embargo esto no ha resultado así– y otra es la oferta de formas de capacitación y mentoría, así como la organización de comités o equipos especiales, la conducción de actividades comunitarias y la otorgación periódica de premios y reconocimientos. Se trata de prácticas altamente infrecuentes y que sin embargo ayudarían a las empresas a construir las habilidades de sus empleados jóvenes.

## La promoción interna ocurre más en las empresas medianas

Quizás por su incapacidad para conseguir candidatos de calidad para tantas vacantes y en poco tiempo, ni las empresas grandes ni muy grandes destacan por su promoción interna para llenar nuevos puestos. Por el contrario, son las empresas medianas las que más reportan que un importante porcentaje de sus altos directivos han sido promovidos desde adentro. Esto significa que un empleado joven tendría más probabilidades de ser ascendido –de acuerdo con lo reportado hasta ahora en el TDS– en una empresa mediana que en una de mayor tamaño.

## Faltan mejores sistemas de seguimiento en las empresas

Muchas empresas que eligieron participar en el TDS reportaron que les resultó difícil obtener información tan detallada sobre su fuerza laboral. Algunas de las preguntas o indicadores que causaron problemas en las empresas fueron:

- Distribución por edad
- Distribución por género
- Distribución por universidad o institución de enseñanza de la que egresó cada empleado (como mínimo, si se trató de una institución pública o privada)
- Cuántos comités especiales existen y si hay jóvenes que participan en ellos
- Cuántos premios o reconocimientos otorga la empresa al año y cuántos jóvenes los han obtuvieron en el último año
- Cuántos cursos o formas de capacitación brinda la empresa y cuáles son los criterios para ofrecerles este apoyo a los empleados
- Cuántos de los altos directivos actuales fueron promovidos internamente
- Alrededor de cuántos becarios –si es que los hay– son contratados al año por la empresa

Hasta el momento de elaboración de este reporte, las empresas grandes y muy grandes han sido las que más han comentado sobre esta limitante en la información que poseen, ya sea porque su tamaño (y posible descentralización) representa un reto, o porque han elegido no invertir tanto como otras empresas –las medianas, por ejemplo– en sistemas de seguimiento a su fuerza laboral.

Tabla general. Puntuaciones por tamaño de empresa y categoría del TDS

Tamaño de empresa	Procesos de reclutamiento	Programas de rotación nacional	Programas de rotación internacional	Capacitación	Mentoría	Evaluación y retroalimentación
Mediana	6.88	4.73	3.18	2.32	2.54	13.85
Mediana-Grande	6.25	3.14	1.46	1.34	1.43	7.1
Grande	5.86	9.08	0	1.3	0.79	13.76
Muy Grande	6.66	2.24	1.32	1.55	2.08	9.76
<b>Promedio</b>	<b>6.41</b>	<b>4.8</b>	<b>1.49</b>	<b>1.63</b>	<b>1.71</b>	<b>11.12</b>

Tamaño de empresa	Experiencia de trabajo	Actividades comunitarias	Comités y equipos especiales	Becarios	Premios y reconocimientos	Diversidad y promoción interna
Mediana	6.52	1.29	1.33	9.27	2.98	16.39
Mediana-Grande	3.41	2.53	2.25	8.12	3.75	15.2
Grande	1.65	1.21	0.67	7.01	3.67	6.8
Muy Grande	4.83	3.02	2	9.76	4.43	8.21
<b>Promedio</b>	<b>4.1</b>	<b>2.01</b>	<b>1.56</b>	<b>8.54</b>	<b>3.71</b>	<b>11.65</b>



Puntuación más alta



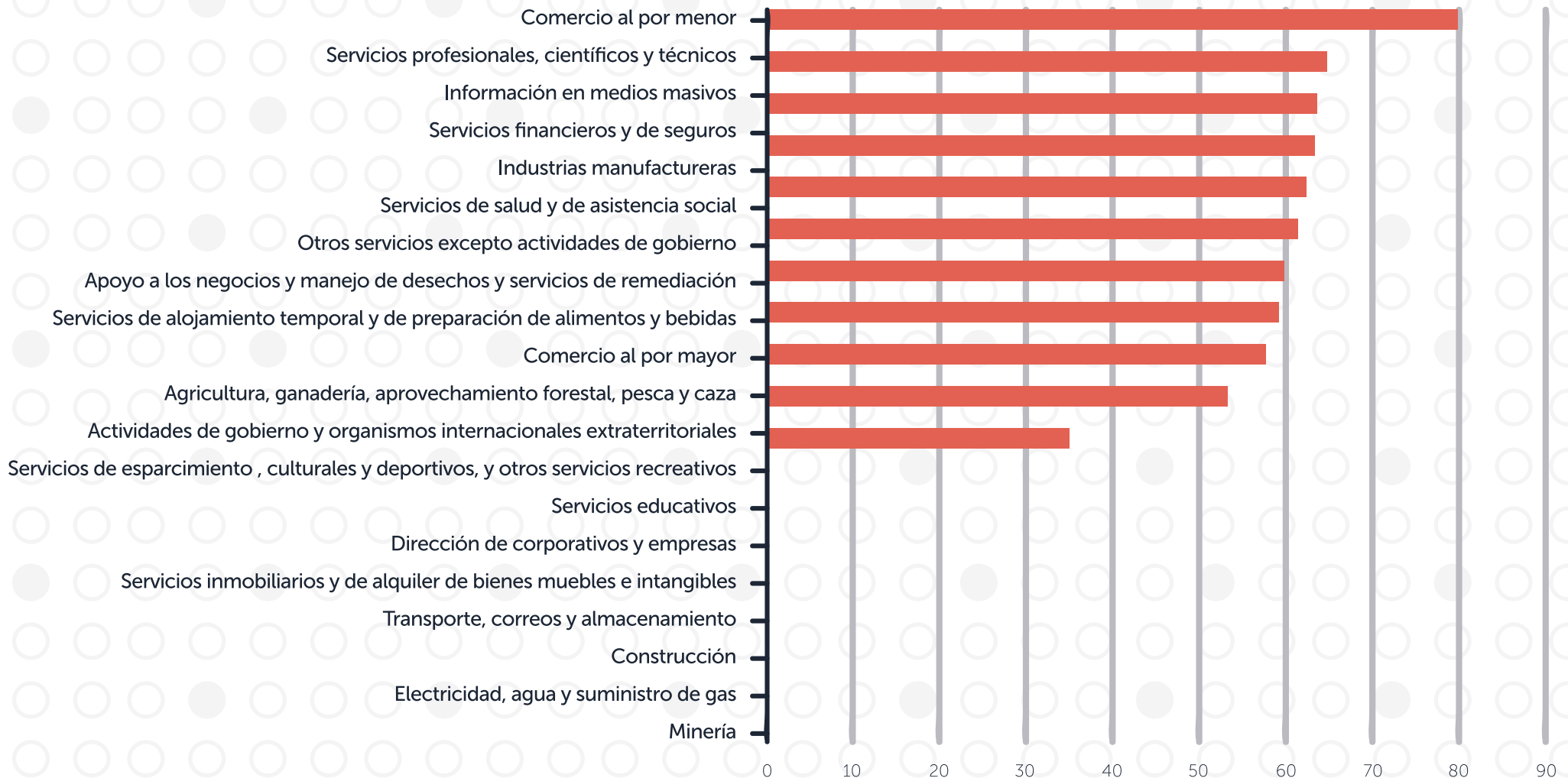
Segunda puntuación más alta



Tabla 3. Puntuaciones obtenidas por sector económico

Hasta ahora, los sectores económicos –según la clasificación del SCIAN\*– que han alcanzado las mayores puntuaciones en el TDS aparecen en la tabla 3 más abajo. El sector más destacado ha sido el de “Comercio al por menor”, que aglutina a empresas dedicadas a la venta y comercialización de bienes de manera directa al cliente y en volúmenes pequeños.

\* Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2013





## CONCLUSIONES MAYORES AÚN ESTÁN POR LLEGAR

El Talent Development Scorecard tiene poco de haber arrancado y la convocatoria seguirá abierta de manera permanente para que empresas de todo tipo (siempre y cuando tengan 50 o más empleados y operen en México) participen, y que las empresas que ya hayan participado puedan actualizar sus datos anualmente.

## SI ERES UN ESTUDIANTE UNIVERSITARIO O JOVEN PROFESIONISTA...

Consulta nuestros resultados en [tds.profesionistas.org.mx](https://tds.profesionistas.org.mx) y utiliza esta información para evaluar y decidir a cuáles empresas aplicar por un empleo. Aprovechar esta información no tiene ningún costo.

## SI ERES UNA EMPRESA QUE DESEA ATRAER MÁS Y MEJOR TALENTO JOVEN...

Aplica en [tds.profesionistas.org.mx](https://tds.profesionistas.org.mx) para recibir las instrucciones completas y una liga al cuestionario que te permitirá ingresar la información sobre la fuerza laboral y prácticas de tu empresa. Participar no tiene ningún costo.

Puedes contactarnos también en:  
Oficina (55) 7159-0393  
[tds@profesionistas.org.mx](mailto:tds@profesionistas.org.mx)

cidoc