



05

La nueva crisis: la atracción del talento

Contar con una fuerza laboral que cubra las expectativas de los puestos de trabajo es ya un reto, pues, en los próximos años, se anticipa que la escasez de talento podría volverse crónica. Actualmente, enfrentamos un nuevo mapa social debido a los cambios demográficos -entre otros factores, la disminución constante en la tasa de natalidad ha repercutido en la contracción de la población económicamente activa, comprendida en el rango de 15 a 29 años de edad, mientras que la población de países desarrollados y subdesarrollados envejece.

COMPLICACIONES

Estamos frente a una situación sin precedente en la historia, la única manera en que las empresas pueden prepararse es definiendo desde ahora su estrategia para la guerra que se avecina para atraer, desarrollar y retener a los mejores.

Pocas organizaciones han desarrollado medidas adecuadas para convertirse en la mejor opción laboral.

Consciente de esta situación y en el ánimo de indagar a profundidad el fenómeno, Deloitte desarrolló una investigación con 1,400 empresas -255 mexicanas- en 60 países. Los hallazgos fueron reveladores.

Los dos aspectos evaluados como las principales prioridades de las organizaciones a nivel global correspondieron a: 1) la capacidad de atraer al nuevo talento (69%), y 2) la retención del talento clave (66%). El 74% de las compañías a nivel global considera que vive actualmente o enfrentará en los próximos años una carencia de profesionales para posiciones de administración y liderazgo, que son clave en sus empresas.

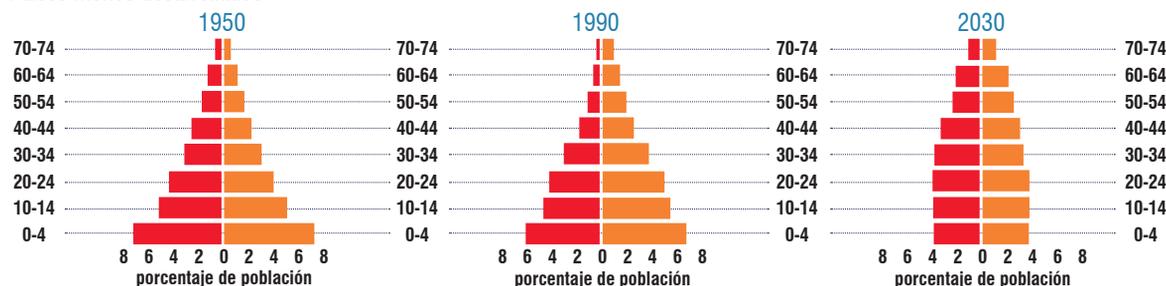
ASPECTOS DE INTERÉS

Con relación a la necesidad de atraer al nuevo talento y retener al mejor, México se asemeja más a la tendencia global que a los patrones latinoamericanos. Las empresas e instituciones nacionales se centran en ofrecer condiciones laborales y motivadores aún más atractivos que los que puedan ofrecerles empresas estadounidense o canadienses.

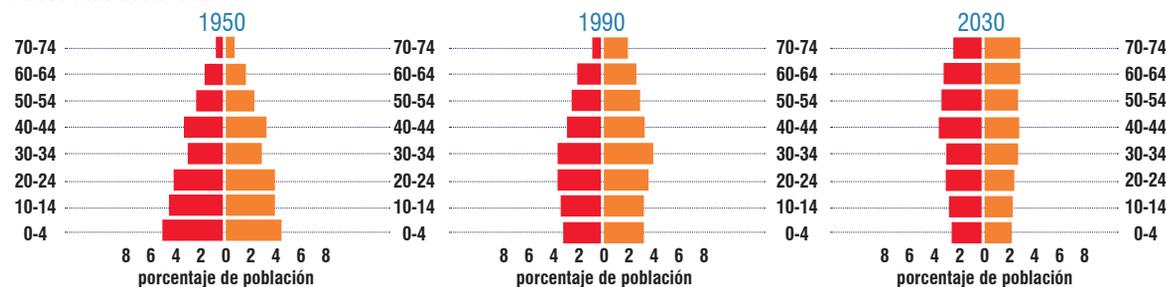
MENOS NACIMIENTOS, MAYOR EXPECTATIVA DE VIDA

Estructura de población, por sexo y edad, en países menos y más desarrollados en los años 1950, 1990 y 2030.

Países menos desarrollados



Países más desarrollados



hombres ■ mujeres ■

Fuente: Organización de las Naciones Unidas

Lic. Ana Lilia
Baños Villar

DIRECTORA DE CAPITAL
HUMANO
DELOITTE

Egresada de:

Psicología Social,
Universidad Nacional
Autónoma de México.

(2003-2007)

MERCER HUMAN
RESOURCES CONSULTING
Directora de Consultoría.

(1997-2003)

HAYGROUP PARA MÉXICO,
CENTRO AMÉRICA Y
EL CARIBE

Directora de Capital
Humano.

(1992-1997)

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE TELÉFONOS DE MÉXICO
Gerente de Investigación.

EN RESUMEN

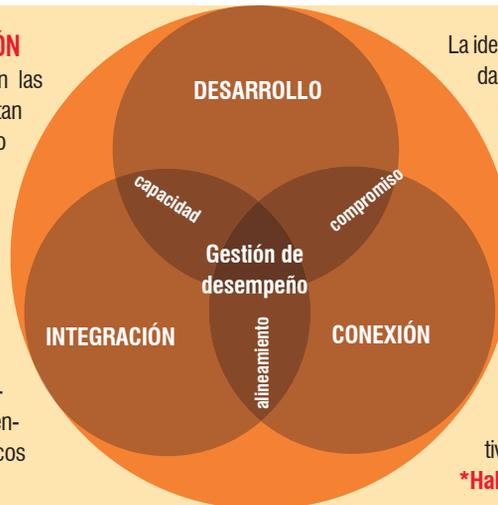
- 1 Uno de los mayores problemas que se avecinan a nivel empresarial es la escasez de talento.
- 2 Es de vital importancia que las empresas comiencen a generar una estrategia que les permita atraer y mantener al talento clave.
- 3 Con el paso del tiempo, la función de el área de RH se irá volviendo mucho más especializada y sofisticada.
- 4 Las empresas mexicanas siguen la tendencia global y no la latinoamericana para atraer talento. Ofrecen mejores condiciones laborales para evitar que éste emigre a otros países.
- 5 Los líderes y directivos deben analizar las habilidades y capacidades que la empresa requiere para captar nuevo talento.



CICLO DE DESARROLLO – INTEGRACIÓN Y CONEXIÓN

Desarrollo: Busca asegurar que los empleados tengan las oportunidades, experiencias y lineamientos que les permitan estar exitosamente conectados con su trabajo. El apoyo de recursos, información y oportunidades de aprendizaje permiten a la dirección y a los empleados alcanzar sus objetivos sistemáticamente, así como incrementar su actuación y desempeño.

Integración: Busca asegurar que los candidatos sean ubicados en el puesto adecuado, con un enfoque de seguimiento y continuidad a sus talentos críticos que aseguren que sus habilidades, intereses y capacidades se desenvuelvan en la misma dirección que los objetivos estratégicos de la organización.



La idea central es aprovechar la experiencia del empleado, brindar apoyo y conexiones que permitan a los trabajadores dominar y desempeñar roles para los cuáles no fueron originalmente entrenados.

Conexión: Busca asegurar que exista una liga entre las fortalezas de la diversidad de redes sociales y la influencia de un empleado y/o del capital social. Se tiene en cuenta para reforzar la calidad de las interacciones dentro de la organización y los flujos de conocimiento.

El capital social determina la habilidad de cada persona para obtener acceso a la información, resolver colaborativamente problemas y lograr los objetivos.

***Habilitados por programas de capital humano.**

Un 75% de las organizaciones mexicanas que participaron en el estudio, informaron que no se han anticipado a una futura crisis de talento. Este tema tiene un impacto directo y una conexión clara para el desempeño del negocio. Los participantes consideran que la atracción del talento es la columna vertebral para mejorar la productividad y la eficiencia de las empresas.

¿CÓMO SE PUEDE ENFRENTAR ESTE RETO?

Algunas organizaciones han iniciado cambios en su cultura laboral y han mejorado los roles de su personal clave. 47% de ellos informaron que han enfocado sus esfuerzos en mejorar los sistemas de compensación y las condiciones de trabajo, sin embargo, las encuestas de satisfacción globales y locales muestran que el personal tiene perspectivas distintas para sentirse atraído por la organización, por ejemplo:

- Trabajar con líderes que proporcionen dirección, claridad y un ambiente de respeto.
- Desarrollar consistentemente sus capacidades, entendiendo el valor que su trabajo aporta.
- Laborar en una empresa que sabe hacia dónde va, que cuida a sus clientes y que cuenta con productos o servicios de alta calidad.

Los nuevos tiempos exigirán la profesionalización de la función de RH, haciéndola más sofisticada y analítica. Se trata de dirigir esfuerzos de acuerdo a una lógica de negocio y a resultados específicos que se esperan de estas intervenciones.

Ante este escenario, los directores generales esperan que los profesionales de RH respondan preguntas clave como: ¿qué segmentos de la fuerza laboral generan valor y se traducen en el diferenciador de la empresa en el mercado?, ¿qué áreas del negocio tendrían mayor impacto frente a las olas de retiro masivo de personal?, ¿qué se está haciendo para preparar a los cuadros de reemplazo?, ¿qué impacto tendrá el retiro del personal clave en las habilidades, conocimientos, productividad y demanda futura de los clientes?

Otras preguntas son: ¿en qué áreas hay mayor escasez de profesionales?, ¿cuáles son los más solicitados?, ¿de qué habilidades se carece actualmente, que son primordiales para satisfacer las necesidades de los clientes?, ¿cómo se van a generar?, ¿qué será del negocio si la empresa se rezaga en su desarrollo?, ¿se cuenta con la metodología y herramientas necesarias para medir el impacto financiero de las decisiones de talento en la empresa? Lejos de pelear en una guerra infructuosa por el talento, las empresas y sus líderes deberán analizar cuidadosamente las habilidades, conocimientos y capacidades críticas que se requieren para ejecutar y desarrollar los puestos clave de la compañía.

En la medida en que sea posible integrar a las personas que ocupan esos puestos y conectar a los expertos de manera correcta, los líderes serán capaces de mantener sus índices de crecimiento, eficiencia y rentabilidad, y podrán dirigir de manera exitosa a sus empresas ante las nuevas exigencias.

