

¿El talento impide su desarrollo? Diseñando una estrategia laboral para un crecimiento de negocios sostenido

Aún cuando salimos de la recesión global, con el desempleo en niveles altos, el talento que genera el éxito de los negocios todavía tiene una alta demanda. Ciertamente, el 34% de los empleadores a nivel mundial y el 42% en México no puede cubrir sus vacantes clave, de acuerdo a la sexta *Encuesta de Escasez de Talento de Manpower*.¹ Ese hallazgo sugiere que la “escasez de talento” — la inhabilidad de encontrar las habilidades necesarias en el lugar preciso en el momento adecuado — es una amenaza latente para todos los empleadores. Aún quienes están cómodos en donde se encuentran ahora necesitan pensar con seriedad sobre si los planes de talento que han implementado generarán el talento que se necesita en el rápidamente cambiante Mundo del Trabajo.

La creciente competencia, la demografía y las necesidades de las personas, así como la tecnología están generando una presión sin precedente en las compañías. Los empleadores necesitan preguntarse “¿nuestras estrategias y planes laborales actuales son suficientes para el crecimiento a largo plazo en este ambiente versátil?” Considerando la forma tan dramática en que el mundo ha cambiado, y el hecho de que la

¹ 2011 *Encuesta de Escasez de Talento*, Manpower Inc., Mayo 2011.

² “Creando la Ventaja de la Gente en Tiempos de Crisis: Cómo Abordar los Retos de RH Durante la Recesión,” The Boston Consulting Group, Marzo 2009.

velocidad de este se está acelerando, la respuesta es probablemente “no”.

En este nuevo y complejo ambiente, el talento es cada vez más el diferenciador competitivo clave. En menos de una década, la gente con habilidades de alta demanda será el recurso más escaso para las compañías.² Aún ahora, la brecha de talento se está recuperando lentamente así como el crecimiento para muchas organizaciones. En la medida en que la economía global mejora, la situación simplemente empeorará.

Los líderes empresariales deben enfrentar este reto de frente. Ha llegado el momento de generar e implementar una estrategia laboral que de cuenta del acelerado ritmo del cambio y genere el crecimiento corporativo. De una organización para que tenga la capacidad de desarrollar el talento necesario para lograr la visión de sus ejecutivos y las metas a largo plazo de la compañía.

Dónde estamos y cómo llegamos aquí

Durante los últimos años, los negocios han estado preocupados por la disminución de costos del sistema para mejorar la productividad. Esto fue recientemente demostrado en los puntos más severos de la recesión con los recortes implementados a gran escala. Al mismo tiempo, las demandas del mercado han aumentado, lo cual significa que las compañías muy probablemente no cuenten con toda la gente adecuada con las habilidades necesarias para generar innovación y resultados óptimos. Ellos asumen que habrá un abasto de gente lista cuando la necesiten. Considerando los cambios demográficos, esta conjetura no será necesariamente cierta. Efectivamente, los líderes empresariales no pueden

volver a los enfoques que tenían antes de la recesión. Deben adoptar un nuevo enfoque para la fuerza laboral y para los paradigmas que están enfrentando para conformar sus estrategias y planes.

Muy pocas organizaciones están preparadas para abordar las necesidades a largo plazo en el rápidamente cambiante Mundo Laboral. Una ventaja competitiva sostenida requiere no solamente de una estrategia de negocios inteligente, sino también de una fuerza laboral que esté lista para ejecutarlas y entienda su función para el logro de las metas. La nueva Encuesta de Estrategia Laboral de Manpower revela que casi un cuarto de los empleadores en 36 naciones coinciden que la estrategia laboral de sus organizaciones no apoya a la de negocios — o no saben si lo hace. Aún más alarmante: entre esos subgrupos de personas que respondieron, más de la mitad (53%) admite no estar haciendo nada al respecto.³ En demasiados casos, el énfasis en la administración del talento es táctica y de corto plazo cuando debería ser estratégica y a largo plazo.

Casi una cuarta parte de los empleadores con 36 países reconocen que su estrategia de talento no es compatible con la del negocio.

Conectando la estrategia y el desempeño organizacional

Los líderes de Recursos Humanos (RRHH) son el enlace esencial para la alineación de la estrategia laboral con la estrategia del negocio. “Los líderes deben ayudarle a la organización a enfocarlas para dirigir el desempeño de la compañía,” comenta Libby Sartain, quien se desempeñó como Director de Recursos Humanos, para Yahoo! y

³ Encuesta de Estrategias Laborales, Manpower Inc., 2010.

Southwest Airlines. “Necesitan facilitar la discusión con el equipo de liderazgo en torno a las necesidades de negocios a partir de su fuerza laboral a corto y largo plazo, con el objetivo de cerrar la brecha entre lo que pueden hacer los empleados y lo que las necesidades del negocio necesitan que hagan.”

Recursos Humanos no sólo necesita ayudar a las compañías a identificar las brechas entre las estrategias, sino que también necesitan diseñar una guía básica para alcanzar el éxito. Armado con la encuesta de necesidades y el análisis de la disparidad, el líder de gestión de talento puede guiar a sus colegas a través del proceso de creación de una estrategia laboral y posteriormente elaborar un plan de acción que asegure que la organización siempre contará con el conjunto de habilidades en el lugar adecuado y en el momento preciso para cubrir las necesidades cambiantes.

Para atraer, desarrollar, involucrar y retener al talento necesario, deberá:

- **Ser más completa y enfocada a largo plazo que un plan de talento anual.**
- **Basarse en los modelos de trabajo que produzcan los mejores resultados para la organización.**
- **Será introspectiva para entender qué prácticas necesitan actualizarse.**
- **Será incluyente al tomar una visión externa de las fuentes de talento.**
- **Clarificar los puntos donde la organización pueda “construir” las habilidades y talento que requiere.**

La alineación mencionada no es una actividad que “hagamos una vez y quede lista”. Los líderes deben revisarla y cuestionarla con regularidad para lograr mejores resultados. El papel del jefe de RH es facilitar este proceso a través de su liderazgo. Hasta que se tenga en cuenta el impacto de las fuerzas externas (tendencias demográficas, etc.), combinado con las fuerzas internas (demografía de la fuerza laboral actual, etc.), los esfuerzos realizados serán únicamente tan buenos como los planes tácticos y las acciones fortuitas. Las organizaciones que entiendan bien esto tendrán una ventaja competitiva. Éste es el momento para que la gestión de talento de un paso al frente, encabece el camino para asegurar que la compañía cuente con el talento que requiere para alcanzar el éxito.

Derechos de
Autor©2008
Manpower Inc.
Todos los Derechos
Reservados.



La versión completa de este documento puede encontrarse en
<http://www.manpower.com/researchcenter>.