UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Universidad Panamericana fue fundada en México, en 1968. Sus áreas de especialidad son Licenciaturas, Maestrías, Especialidades y Alta Dirección.
www.up.edu.mx

Antonia Terán Bustamante es Profesor-Investigador de la UP. Es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La guerra por el talento continúa y seguirá transformando la forma de trabajar

La guerra por el talento continúa, a pesar del alto índice de desempleo, las compañías alrededor del mundo siguen teniendo dificultades para cubrir sus principales puestos, y miles de empleos se encuentran vacantes. Las competencias de los trabajadores disponibles no corresponden a la demanda global. El talento sigue siendo difícil de encontrar, atraer, motivar y retener.

Hoy por hoy las empresas tienen dificultad para conseguir a la persona ideal, aquella que cuente con la combinación precisa de conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes y valores (competencias) en un contexto determinado y que se alineen con la estrategia, misión y visión de la empresa. Es decir, saber (qué y para qué), saber hacer, saber ser y saber convivir.

En los últimos años se han producido grandes cambios y los nuevos retos para las organizaciones respecto al talento humano son una realidad. Éste ha cobrado gran importancia debido al impacto que tiene en la productividad, innovación y competitividad de las empresas. Se ha pasado de una cultura del recurso humano administrativo a una era del conocimiento, en donde las personas se han convertido en el activo más importante dentro de las organizaciones.

La guerra por el talento se está intensificando tanto en países desarrollados como en países de menor desarrollo. A nivel mundial las empresas están encontrando que cada vez es más difícil contratar y retener empleados calificados. A pesar de contar con un alto número de graduados, se les ha complicado encontrar al talento adecuado, la brecha entre las competencias que necesita la empresa y lo que las instituciones educativas están proporcionado es cada vez más amplia.

La escasez de talento tiene una variedad de factores que han influido en dicha carencia, dentro de los cuales se encuentran la globalización, migración, deficiencia en los sistemas educativos, cambios demográficos, avances tecnológicos, aspectos económicos, políticos y sociales, obsolescencia del conocimiento y renovación veloz de productos y procesos.

Aunado a lo anterior, también un alto número de em-

presas suelen decir que su activo más importante es el talento humano, sin embargo, no actúan en consecuencia o sólo lo tienen en su misión, e incluso en sus valores, pero no está alineado con la práctica. Siguen enfocando el talento como una cuestión táctica más que como un problema íntimamente relacionado con la estrategia integral de la organización.

Por lo anterior, hoy en día las empresas se enfrentan a un desafío mucho más específico. Necesitan revisar sus iniciativas en la gestión del talento y preocuparse por la retención de empleados con habilidades clave que puedan tener un alto riesgo de abandonar la empresa, así como de aquellos líderes capaces de continuar haciendo crecer a la organización.

En los últimos 20 años se han realizado diversos estudios relacionados con la escasez de talento. Por una parte tenemos los realizados por investigadores y académicos, como Boudreau y Ramstad (2005); Ulrich, (2006, 2008); Beechler y Baltzley, (2008); Cappelli, (2008, 2009); Beechler y Woodward (2009); Allen *et al* (2010); Huang y Tansley, (2012); Gallardo *et al* (2013), y por otra, la de las grandes consultoras y asociaciones, como McKinsey (1997, 2000 y 2008); ManpowerGroup (2006, 2007[ab], 2008[ab], 2010, 2011, 2012, 2013[ab] y 2014), Accenture (2008), Deloitte (2014), PwC (2007, 2007[a], 2007[b],2008); BCG (2013); SHRM (2007), que resaltan al recurso humano como parte estratégica de la empresa y analizan la situación de falta de talento.

Para ello han realizado diversos estudios y aplicado encuestas relacionadas con investigar a qué se debe la escasez de talento, cómo las compañías crean un equipo de talento fuerte, cómo atraen, desarrollan y retienen a las personas aptas, cómo van formando una reserva de talentos jóvenes, quienes algún día podrían pasar a las posiciones superiores, cómo será la gestión de Recursos Humanos, incorporándose como parte estratégica de la empresa, por mencionar algunos.

La conclusión es que las prácticas existentes, en materia de gestión de talento, no son suficientes. Por el contrario, el área de Recursos Humanos deberá colaborar con la organización para alinearla con los nuevos requisitos del mercado laboral, de tal forma que la empresa encuentre la manera de atraer al talento más destacado. A medida que el personal con las competencias clave resulte cada vez más escaso, las organizaciones deberán aumentar su eficacia en la contratación, el desarrollo y la retención del mismo.

Al contratar gente se deben mejorar los métodos y técnicas de selección, aprendiendo a reducir el índice de fracasos, es decir, considerando el ajuste cultural y la curva de aprendizaje.

Así mismo, se tiene que realizar un plan de asimilación para los contratados, el cual incluya los aspectos formales (planes operativos, estratégicos, organigramas y productos) e informales de la empresa, así como brindar asistencia que le permita al recién ingresado una incorporación más rápida y una mejor forma de comprender la idiosincrasia cultural de la organización.

> Un alto número de empresas suelen decir que su activo más importante es el talento humano, sin embargo, no actúan en consecuencia o bien sólo lo tienen en su misión, e incluso en sus valores, pero no están alineados con la práctica.

COMPETENCIAS QUE MÁS SE BUSCAN EN EL TALENTO CLAVE PARA LA EMPRESA

- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación eficiente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Compromiso
- ✓ Lealtad
- ✓ Habilidades analíticas y de resolución de problemas
- ✓ Proactividad con iniciativa
- ✓ Audacia
- ✓ Humanismo
- ✓ Balance de vida y trabajo

Fuente: Elaboración propia

En los próximos años, la falta de talento será el principal reto de la gestión de los RH en todo el mundo.

Además, las organizaciones tienen que generar estrategias para capturar ese talento y, sobre todo, retenerlo, no sólo mediante remuneraciones interesantes y otros incentivos monetarios, sino también involucrándolo en nuevas áreas del conocimiento, haciéndole sentir que su bienestar emocional es importante, otorgándole mayor autonomía y la posibilidad de participar en las grandes decisiones, para que mañana sean ejecutivos multi-áreas y multi-conocimientos.

Hay que crear la percepción de que la compañía es un lugar excelente para trabajar y para desarrollar la carrera. Cuanto más sea el compromiso afectivo de los empleados, mejor será la retención; con ello se podrá atraer al mejor talento organizacional, mismo que permitirá un mejor desempeño y una ventaja competitiva.

Cabe mencionar que dentro de esta 'guerra de talento', la escasez que más se refleja es la derivada del conocimiento tácito, que es propia del individuo y que le permite tener una amalgama de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y valores; esto le dará la posibilidad de trabajar en equipo, ser un líder innovador y proactivo.

Es un estado de la mente y la acción que se caracteriza por un talento táctico superior, con un exclusivo enfoque estratégico, innovador, cooperativo y generador de soluciones creativas.