Dominando desafíos de RH en un mundo de dos velocidades

Los Recursos Humanos han experimentado una reducción. Ahora el reto es ¿cómo podemos innovar y crecer?, ¿cómo podemos garantizar que nuestra organización tenga la capacidad y los conocimientos necesarios para innovar y crecer?, ¿estamos creando el ambiente adecuado para alcanzar el éxito —la cultura de la empresa, liderazgo, actitudes, etc.— para que las personas puedan dar lo mejor de sí?

Las investigaciones han demostrado que el impacto de estos últimos elementos es aproximadamente un tercio del éxito de las empresas.

Hoy, hay una inmensa oportunidad para repensar cómo hacemos cosas. En los últimos años, las organizaciones se han concentrado en reducir gastos, pero esto no es una estrategia sostenible a largo plazo.

Los líderes empresariales luchan con las complejidades de un mundo de dos velocidades: una crisis económica en Europa y un crecimiento débil en los países desarrollados; mientras que también está el crecimiento acelerado en un mundo en desarrollo.

La volatilidad y la incertidumbre se han convertido en la nueva constante. Estas realidades crean retos en la gestión de personas, que van desde mantenerse al día con las fluctuaciones, hasta la oferta y la demanda que garantice suficiente talento para el futuro.

La creciente escasez de talento y de liderazgo agravan esta situación, alimentada por cambios demográficos profundos, y se espera que empeore significativamente en los próximos años. Esta situación crea un mercado comprador para personas con talento.

Muchas empresas reconocen que hoy más que nunca las personas se han convertido en su ventaja competitiva más crítica, pero que necesitan aumentar sus esfuerzos e integración, y sus procesos para lograr un impacto mayor; además de gestionar a nivel mundial, permitiendo una adaptación regional. Es una tarea difícil, en especial si se tiene en cuenta la reducción de recursos que ha obligado a muchas organizaciones a hacer más con menos.

WFPMA
World Federation of People Management Associations

Fue fundada en 1976. Su área de especialidad es el desarrollo y mejoramiento de la eficacia de la gestión de personas profesionales en todo el mundo.
www.wfpma.com

Prioridades del mundo

Un estudio que hacemos cada año, junto con Boston Consulting Group, muestra cómo están evolucionando los desafíos en la gestión de Recursos Humanos y de personas; basamos nuestro análisis en 22 temas que hemos identificado como priorita-

rios entre los encuestados, utilizando tres preguntas sobre cada tema de RH:

- ¿Qué tan capaz era su compañía en ese tema hoy?
- ¿Qué tan importante fue el tema actualmente?
- ¿Qué importancia futura le asignó al tema?

Las compañías se dirigen rápidamente a un punto crítico en tres áreas esenciales de la dirección: manejo de talento, mejora del desarrollo de mando y planificación del personal.

El manejo de talento sigue encabezando la lista de temas críticos; todavía es aparente que las compañías creen que sus capacidades corrientes son insuficientes para cubrir las futuras demandas esperadas. Esto es sorprendente, considerando la escasez de talento por todo el mundo.

Mejorar el desarrollo de liderazgo fue clasificado como el segundo tema más urgente en términos de capacidades actuales y futuras. Los ejecutivos necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de los líderes, en lugar de dejar la tarea a RH, a otros programas de capacitación formal tradicional, o dejarlo al azar.

La planificación estratégica del personal ha mantenido su clasificación como un tema crucial para el futuro, ya que las compañías luchan con el pronóstico de guiones a largo plazo para la oferta y demanda del personal. La predicción de la futura oferta y demanda ante un nivel de la familia del trabajo es un desafío en tiempos económicos sanos; pero en tiempos volátiles, el desafío es aún mayor. Cada vez más, la planificación del personal pide modelos robustos que lo integren con otras actividades de *sourcing*.

Estas áreas críticas son las más importantes para el éxito futuro y también las que necesitan más atención. Si no se abordan las tres prioridades de mejor manera, los profesionales de RH no tendrán el progreso necesario para asegurar que tienen suficiente talento —directivo, técnico y funcional— en su tubería de personas.

Pocas empresas utilizan la fuerza estratégica. Los retos de la gestión de personas, en un entorno global complejo, provocan que la mayoría de las organizaciones tengan una vista obscura de su capacidad y menos recursos disponibles con los cuales hacerle frente. En la competencia, la minoría de las empresas que tienen personas fuertes con capacidades de planificación, son la mayor desventaja.

Entre las deficiencias más alarmantes se encuentra la desconexión de la gente con la planificación y contratación. Menos de la mitad de las organizaciones deben alinear sus objetivos de reclutamiento con RH. En medio de una creciente escasez de talento de mandos superiores, las empresas tienen que permitirse ese esfuerzo.

Las personas con talento están en un mercado comprador. Las empresas que hacen sus deberes para identificarlas ganan a lo grande.

En cada uno de los pasos cruciales que componen el desarrollo de talento y liderazgo, desde el desarrollo de una estrategia de talento hasta la creación de una cultura de imán de talento, con frecuencia, las compañías se quedan cortas.

Como la escasez de talento se vuelve más aguda, una tubería interna adecuada para el talento y el liderazgo se convierte en un asunto vital.

Las empresas más capaces distinguen la conexión entre desarrollo de talento y liderazgo y las hacen parte de las responsabilidades del líder.

En los llamados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), la situación es diferente. Mejorar la gestión del desempeño y las recompensas de la incorporación de nuevas contrataciones, y la retención y gestión del talento son sus principales prioridades.

En BRIC, las empresas están experimentando la escasez más crítica en gestión, liderazgo y habilidades técnicas. No confían en el sistema educativo de su país, o de la mano de obra general para producir el talento que necesitan.

Los remedios más importantes, pero que aún no se han adoptado, fueron implementar programas de desarrollo en toda la empresa y ofrecer carreras para aumentar la retención.

Un mundo de dos velocidades es un desafío para las empresas que operan a nivel mundial: la mayoría enfrentan simultáneamente excedentes y escasez en las diferentes regiones. Luchan por construir su fuerza de trabajo en algunas regiones, unidades de negocios y grupos de trabajo, mientras que despiden emplea-

dos en otras. Esta transformación de la fuerza de trabajo refleja cambios globales económicos y cambios en la demanda.

Usando la Web 2.0 para el total de horas, los departamentos de RH han coneguido avances modestos en sus esfuerzos por retener al talento. Pero pueden, y deben, hacer mucho más.

Las redes sociales y otras herramientas Web 2.0 son valiosos para descubrir nuevas oportunidades de carrera —tanto interna, como externamente—, aprender sobre las empresas e intercambiar información e inteligencia son las esenciales para trabajar mejor.

Sospechamos que muchas empresas carecen de una estrategia para usar con eficacia la Web 2.0. Se necesita entrenamiento para aprender sobre la naturaleza interactiva, más recursos y compromiso de la gerencia.

Integración de expansión y gestión global

Es cada vez más frecuente que las empresas se expandan globalmente y desvíen su atención a las nuevas regiones de alto crecimiento; además de que se enfrenten a grandes brechas de habilidad y talento. Por ello, es importatnte que presten más atención al abastecimiento de talento local, así como a su redistribución en los mercados donde más lo necesitan.

> Como la escasez de talento se vuelve más aguda, una tubería interna adecuada para talento y liderazgo se convierte en algo vital. Las empresas más capaces ven la conexión entre el desarrollo de talento y el desarrollo de liderazgo y las hacen parte de las responsabilidades del líder.

Para mejorar la gestión global y apoyar la expansión, vemos dos imperativos: aclarar roles y responsabilidades de RH, e identificar y priorizar las actividades que puedan restituir el alto rendimiento. Tales actividades incluyen gestión del talento y del desempeño, y desarrollo de liderazgo.

Nuestros resultados también indican la falta de una mentalidad glo-

bal entre muchos profesionales de Recursos Humanos. En nuestros estudios encontramos que les falta una amplia experiencia de estancias en el extranjero, una educación internacional y el conocimiento de las normas internacionales de trabajo.

Servicios compartidos y *outsourcing*

Con frecuencia, los ejecutivos asocian proporcionar servicios compartidos con recortar gastos de personal y despedir a los empleados. Pero esa visión es unilateral. Aunque los ahorros suelen ser el principal objetivo de los servicios compartidos, las empresas también recurren a ellos para obtener otros beneficios, como una mejor calidad y servicio al cliente, y la capacidad para adoptar las mejores prácticas de Recursos Humanos. Una gran ventaja de proporcionar servicios compartidos es que se crean eficiencias y se liberan dichos recursos a nivel local. De esta manera, RH puede tratar más temas estratégicos, tales como mano de obra y gestión del talento.

> Los líderes empresariales siguen luchando con las complejidades de un mundo de dos velocidades: se enfrentan a una crisis económica en Europa y a un crecimiento débil en los países desarrollados; mientras que también se encuentran con un crecimiento acelerado en un mundo en desarrollo.

Administración del envejecimiento de la mano de obra

Puede considerarse como la mega tendencia de todas las tendencias. De hecho, el cambio demográfico es agudo más allá de las economías occidentales.

En el sector de servicios financieros de Japón, por ejemplo, el número de trabajadores de 50 años o más crecerá en un 61% en 2020. Y aún en economías emergentes, como China, el número de trabajadores de manufactura de más de 50 años de edad se duplicará en los próximos 15 años.

Equilibrio entre trabajo y vida

Es un hecho bien conocido que esta generación concede gran importancia al equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Las empresas que reconocen la importancia de tener una cultura que promueva efectivamente este balance —en las acciones, no sólo con palabras— será exitosa. Las empresas que respetan el equilibrio entre la vida laboral y que se encargan de realizar las prestaciones en las prioridades familiares, ofreciendo flexibilidad en el horario y trabajo compartido, ausencia por maternidad y paternidad, y los recursos para la *generación sándwich*, lograrán el éxito del manejo de la fuerza de trabajo.

La brecha de percepción en capacidades críticas

En una serie de encuestas, descubrimos diferencias importantes entre cómo los participantes que trabajan en RH (88% del total) y los encuestados que no trabajan en RH (12%) perciben las capacidades de Recursos Humanos de sus empresas. Generalmente, los ejecutivos que no trabajan en Recursos Humanos fueron más críticos en sus evaluaciones. Los temas en los que los dos grupos mostraron mayor disparidad de percepción fueron: cómo transformar a los RH en un socio estratégico, y el dominio de procesos de RH.

Los profesionales de Recursos Humanos creen que sus conocimientos de RH es la habilidad más importante para llevar a la asociación estratégica. Además, los ejecutivos de empresas quieren ayudar a crear mejores gestores de personas; por ejemplo, con el reclutamiento y las decisiones de promoción, para que los ejecutivos puedan ser más proactivos y proficientes.

Es una época de grandes oportunidades y, en mi opinión, la más interesante para trabajar en Recursos Humamos.

Lo que se necesita ahora es un camino claro de renovación y crecimiento compartido. Tenemos que estar preparados para avanzar en la ética empresarial y los objetivos sociales.

En un momento en el que nuestras empresas necesitan perspectivas globales sobre los problemas más difíciles, así como un lugar para compartir y aprender de los demás, es fundamental saber qué papel pueden, y deben desempeñar en el futuro cercano.

El autor

***Pieter Haen** es el Presidente de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas (WFPMA, por sus siglas en inglés). Es Maestro en Derecho Laboral y Derecho Internacional por la Universidad de Tilburg.*