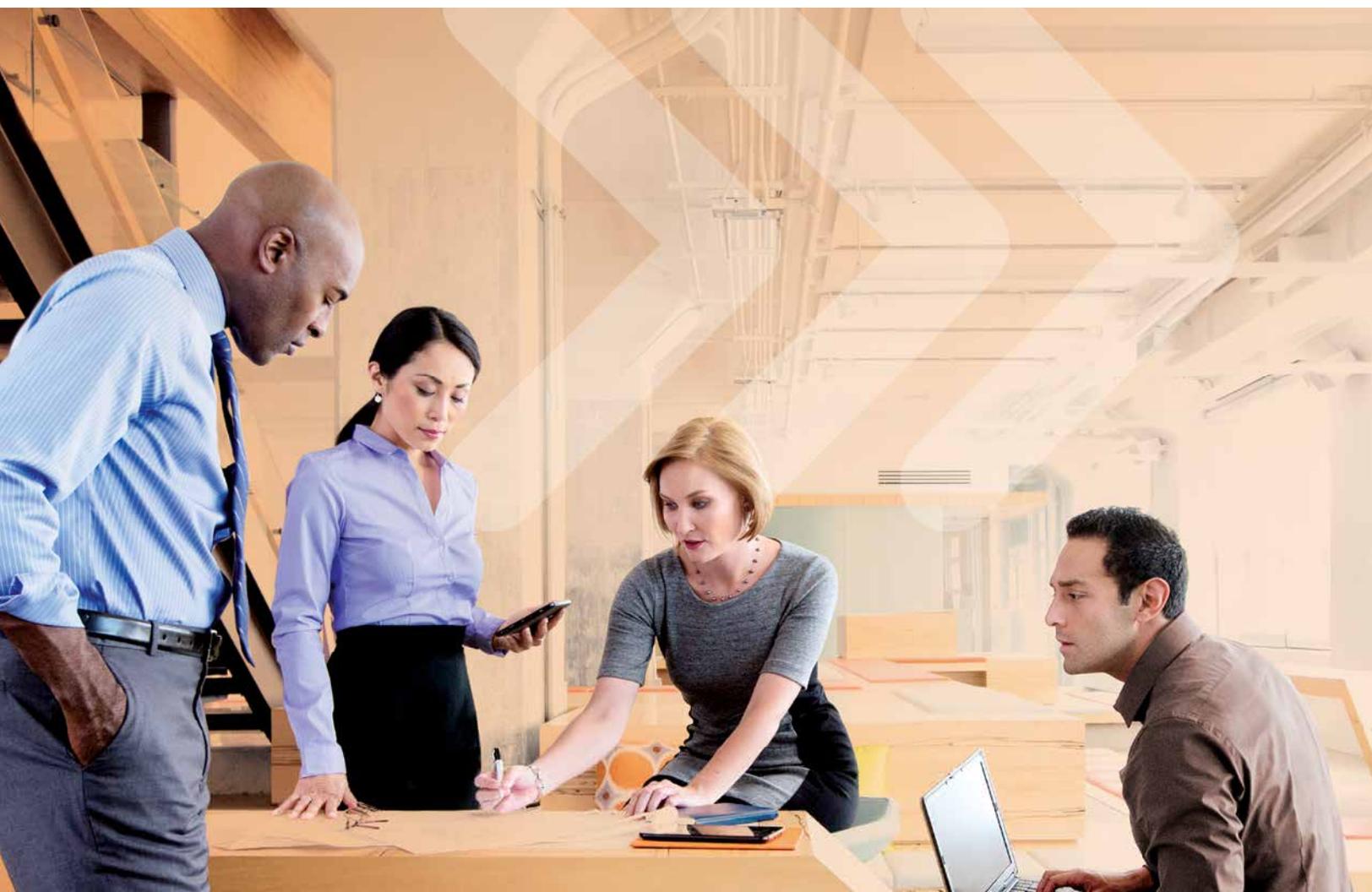


Gestión de Talento: Acelerando el rendimiento empresarial

Tendencias, retos y prioridades a nivel mundial



Business & Talent. Aligned.®

ÍNDICE

Gestión de Talento: Acelerando el rendimiento empresarial

Tendencias, retos y prioridades a nivel mundial

3

INTRODUCCIÓN

4-20

RESULTADOS

- 4 La Gestión de Talento, más difícil que nunca
- 6 El desarrollo del liderazgo, la prioridad número uno
- 8 Los directivos “se han dado cuenta”
- 10 Aumentando el foco sobre el compromiso de los empleados
- 12 Pocas organizaciones confían en la solidez de su reserva de directivos
- 14 El enfoque de las organizaciones acerca de la inversión y el desarrollo de talento
- 15 Optimismo sobre un futuro crecimiento

16-19

EL CAMINO HACIA DELANTE

20-21

SOBRE ESTE ESTUDIO

22-23

PARTICIPANTES

24

SOBRE RIGHT MANAGEMENT

»»» INTRODUCCIÓN

El Talento está adquiriendo un reconocimiento sin precedentes como determinante clave del éxito empresarial en lo que ManpowerGroup ha denominado Human Age¹. De hecho, la gestión de talento se ha convertido en algo tan crucial para el crecimiento empresarial y el progreso económico, que está obligando a las organizaciones a revisar cómo atraen, desarrollan, retienen y consiguen el compromiso de los empleados.

Sin duda alguna, el difícil entorno financiero de los últimos años ha contribuido a que muchas empresas reduzcan la inversión en el desarrollo de sus empleados pero, a medida que los altos directivos van estableciendo la relación entre su inversión en talento y el impacto empresarial, se están dando cuenta de que carecen de estrategias concretas para abordar sus mayores retos de talento:

Principales retos de la Gestión de Talento

1. Falta de talento cualificado para puestos clave
2. Escasez de talento a todos los niveles
3. Ausencia de compromiso óptimo de los empleados
4. Insuficientes líderes con elevado potencial en la organización
5. Pérdida del mejor talento en favor de otras organizaciones

Los **2.200** directivos y profesionales de recursos humanos de **13** países y **25** sectores encuestados, aunque optimistas sobre el próximo año, entienden que siguen careciendo de las reservas de talento adecuadas y que se enfrentan a una escasez de habilidades generalizada, y declaran que tienen dificultades para generar y desarrollar el talento que necesitan para cubrir puestos de liderazgo con personas que tienen las habilidades necesarias para convertir la estrategia en acción.

Por último, aunque no por ello menos importante, independientemente de la industria o su localización, parece cada vez más evidente que la gestión de talento ya no recae únicamente sobre los departamentos de recursos humanos. Cada vez se está más de acuerdo en que contar con el talento adecuado en el momento preciso es responsabilidad de todos los miembros de la alta dirección. De hecho, el talento impacta sobre prácticamente todas las principales decisiones de los *C-Suite* y saber cómo acceder, movilizar y desarrollar el talento adecuado, independientemente de donde esté, puede impactar de forma significativa en el éxito empresarial.

El desarrollo de estos temas en este estudio, a continuación, ayudará a los directivos y profesionales de recursos humanos a identificar estrategias de gestión de talento fundamentales y concretas, y a adquirir una perspectiva sobre cómo las organizaciones están identificando y desarrollando talento. Right Management diseña y proporciona estrategias de desarrollo de liderazgo y de la carrera profesional que ofrecen resultados. Nuestro conocimiento en evaluación y desarrollo de talento junto con nuestra profunda experiencia, enfoque de colaboración y alcance global pueden ayudar a que su organización mejore la agilidad de su estructura para triunfar en el cambiante mundo del trabajo.

+ RESULTADOS

La Gestión de Talento, más difícil que nunca

La carencia de talento cualificado para puestos clave es la mayor preocupación de las organizaciones, expresada por los directivos continuamente en todas las regiones. Esta situación es más urgente en **Asia Pacífico (36%)**, probablemente debido al rápido crecimiento de la región y porque muchos directivos tienen dificultades para encontrar el talento que necesitan para implementar sus estrategias empresariales. En **Europa**, por el contrario, la escasez de talento a todos los niveles es el reto más urgente (**24%**). La escasez de talento es especialmente acentuada en **Noruega (32%)**, **Alemania (31%)** y los **Países Bajos (24%)**.

¿Cuál de los siguientes es el reto de gestión de talento más urgente al que se enfrenta su organización?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Carencia de talento cualificado para puestos clave	28%	29%	22%	36%
Escasez de talento a todos los niveles	20%	16%	24%	21%
Ausencia del compromiso óptimo de los empleados	15%	15%	16%	13%
Insuficientes líderes de elevado potencial en la organización	14%	19%	10%	12%
Pérdida del mejor talento en favor de otras organizaciones	10%	7%	15%	8%
Retraso de la productividad	9%	7%	12%	9%
Otros	4%	7%	1%	1%



Ruediger Schaefer,
Vice-Presidente Ejecutivo
de ManpowerGroup para EMEA
y Talento Global, Right Management



Hemos observado que las organizaciones no han hecho mucho énfasis en el desarrollo de talento en los últimos años. Por el contrario, el foco se ha puesto en los recortes, la austeridad y la racionalización. De modo que lo que esto supone ahora es que muchas organizaciones, están

El Estudio

ManpowerGroup

sobre Escasez de

Talento 2014 reveló que el

36% de los más de

37.000

directivos encuestados a nivel mundial están experimentando dificultades a la hora de encontrar ciertos perfiles debido a la falta de talento disponible. Además, los directivos que declaran que la escasez de talento está teniendo un impacto sobre su capacidad para responder a las necesidades de sus clientes en un grado alto o medio, ha incrementado de un **36% en 2012 a un 54% a día de hoy.**

Los retos más urgentes de la Gestión de Talento

Escasez de talento cualificado para posiciones clave:

China/Hong Kong	51%
Australia	36%
Brasil	32%
Noruega	32%
Alemania	31%
India	30%
Estados Unidos	29%
Canadá	24%
Países Bajos	24%
Reino Unido	23%

Escasez de talento a todos los niveles:

Singapur	26%
Francia	24%
Japón	24%

sufriendo las consecuencias de no haber mantenido esas iniciativas durante suficiente tiempo y están experimentando una apremiante escasez de las habilidades y competencias necesarias para desarrollar su negocio. Esas empresas que carecen de las personas adecuadas para dirigir la organización se enfrentan ahora a un vacío de talento con consecuencias empresariales potencialmente graves.



+ El desarrollo del liderazgo, la prioridad número uno

A nivel global, cuando se preguntó qué nuevas iniciativas de gestión de talento desarrollarían las organizaciones en el próximo año, se identificó el desarrollo del liderazgo como el principal foco de las inversiones en gestión de talento con un 46% de las organizaciones a nivel mundial planeando realizar dicha inversión. Las organizaciones también tienen planeado desarrollar habilidades específicas críticas (39%) e invertir en la evaluación de habilidades dentro de las organizaciones (33%). Las empresas entienden que competir en **Human Age** – cuando la capacidad de progresar depende de la capacidad de una organización de impulsar el potencial de las personas – requiere replantearse enfoques para identificar y desarrollar el talento en sus organizaciones.

Mientras que el foco sobre el desarrollo del liderazgo puede estar relacionado con la oportunidad de crecimiento empresarial de una región, en la región **América (36%)**, los planes de sucesión se sitúan como la principal prioridad frente a **Asia Pacífico (31%)** y **Europa (17%)**. A medida que las regiones experimentan difíciles transformaciones económicas, tienen más posibilidades de equilibrar el desarrollo del liderazgo con la necesidad de habilidades críticas.

“

Pierre Jauffret,

Vice-Presidente Senior, Soluciones de Gestión de Talento – EMEA, Right Management

”



Las empresas están centradas en el talento más que nunca y están aumentando las inversiones para desarrollar su talento clave. Los líderes del mañana necesitan ser líderes de Human Age, que dominen las nuevas habilidades que les hagan más capaces de navegar en la complejidad de las situaciones contemporáneas pero dentro del mundo empresarial y en términos de gestión de personas y equipos. Se convertirán en conservadores de la información y coaches de sus equipos, proveedores de un amplio abanico de habilidades: estratégicos pero tácticos, conceptuales pero orientados a la acción; con capacidad para anticiparse y reaccionar; y siempre poniendo los límites en lo que vendrá después.

Más de **una de cada cuatro** organizaciones a nivel mundial declaró que planea redefinir su estrategia de gestión de talento global. Esto sugiere que los gestores de talento y los profesionales de recursos humanos han inculcado en los directivos la premisa de que el talento es la principal fuente de aceleración del rendimiento empresarial.

En Asia Pacífico, el **39%** de los encuestados declararon que se centrarán en **coaching ejecutivo**, en comparación con el **22%** en la región de América y Europa. El **Team building** también se calificó como una de las principales prioridades en Asia Pacífico, con el **44%** de los encuestados planeando invertir en esta área, frente al **26%** en Europa y el **25%** en la región de América.

Ninguna estrategia empresarial puede implementarse con éxito sin una estrategia de talento que tenga en cuenta las habilidades necesarias para que el negocio prospere. La evaluación de las necesidades de la plantilla debería representar un esfuerzo constante. En Human Age¹, la creación de estrategias de talento efectivas para el futuro y la construcción de una reserva de talento para puestos clave son un diferenciador competitivo clave.

Si su organización desarrollase nuevas iniciativas de gestión de talento el año que viene, ¿de qué tipo serían?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Desarrollo del liderazgo	46%	55%	37%	48%
Desarrollo de habilidades críticas para la organización	39%	44%	31%	47%
Evaluación de habilidades dentro de la organización	33%	31%	34%	38%
Evaluación del talento para cubrir puestos vacantes	31%	34%	26%	35%
Team building	29%	25%	26%	44%
Plan de sucesión en la gestión	28%	36%	17%	31%
Encuesta de compromiso de los empleados	27%	29%	25%	29%
<i>Back to basics</i> : formación en habilidades esenciales (ej. pensamiento crítico, resolución de problemas, etc)	26%	25%	23%	36%
Definición o perfeccionamiento de estrategias de talento global	26%	26%	25%	26%
Coaching ejecutivo	25%	22%	22%	39%
Gestión del cambio	21%	22%	18%	25%
Redistribución de talento en la organización en lugar de desvinculaciones	18%	12%	22%	24%
Recolocación y transición de la carrera profesional	7%	5%	8%	11%

Tras la recesión, la reducción de transiciones en la plantilla indica un creciente optimismo y un mayor enfoque en el crecimiento empresarial. Con la recolocación y las transiciones de la carrera profesional en los puestos más bajos de la lista de prioridades de la gestión de talento, es evidente que las organizaciones se centrarán en **invertir en talento** en lugar de en los recortes y reestructuraciones.

Principales iniciativas de gestión de talento por país

Desarrollo del liderazgo:	
Estados Unidos	56%
Japón	55%
Reino Unido	54%
Canadá	46%
Noruega	41%

Evaluación de habilidades en las organizaciones:	
Brasil	51%
Francia	32%

Coaching ejecutivo:	
China/Hong Kong	59%
Alemania	41%

Team building:	
Australia	44%
Países Bajos	38%

Desarrollo de habilidades críticas para la organización:	
India	56%

Evaluar el talento para ocupar puestos vacantes:	
Singapur	44%

+ Los directivos “se han dado cuenta”

El **cuarenta por ciento** de los encuestados a nivel global declararon que su equipo directivo ha entendido la relación entre **invertir en la gestión de talento** y su **impacto en el negocio**. Y otro **48%** dijo que ellos “a veces” veían la relación. Esto sugiere que los gestores de talento y profesionales de recursos humanos han inculcado en los directivos la premisa de que el talento es la principal fuente de ventaja competitiva. Las salas de juntas de todo el mundo están más centradas en las cuestiones de talento, aumentando la importancia de cómo los recursos humanos pueden impulsar el éxito empresarial.

Otro estudio de **The Conference Board en 2013** sobre los retos de los CEO reveló que **“el Capital Humano”** se clasifica como el reto número uno, aportando otro dato más que indica que los directivos “se han dado cuenta”.

¿Sus directivos reconocen la relación entre invertir en la gestión de talento y su impacto en el negocio?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Nuestros directivos a veces ven la relación	48%	47%	50%	44%
Nuestros directivos casi siempre ven la relación	40%	44%	34%	45%
Nuestros directivos no ven la relación	12%	9%	15%	11%

“

Mara Swan,

Vicepresidente Ejecutivo, Estrategias Globales y Talento, ManpowerGroup

”



Históricamente, la mayoría de las organizaciones han tenido dificultades para medir el impacto empresarial de las iniciativas de gestión de talento. Hoy en día es más importante que nunca que los profesionales de recursos humanos lo hagan y los directivos así lo esperan de ellos. A medida que se siguen limitando los recursos, se deben alinear las inversiones para acelerar la creación de valor y los profesionales de recursos humanos deben hacer ver que las inversiones en el desarrollo de talento serán un dinero bien invertido... y emplear cifras convincentes para demostrar la rentabilidad de la inversión.

Mientras que resulta alentador ver que los directivos establecen la relación entre la inversión en talento y el impacto en el negocio, **uno de cada dos** encuestados a nivel global declaró que sus directivos están “algo” seguros de que estos esfuerzos están siendo recompensados. Y **uno de cada cinco** dijo que su equipo directivo le está pidiendo mediciones más rigurosas del impacto empresarial. En concreto, los directivos de Canadá, Noruega, Francia y Singapur están presionando para obtener cifras más rigurosas. Y únicamente el 30% de los encuestados declara que sus directivos están seguros de que los esfuerzos de gestión de talento están viéndose recompensados.

¿Cuál es la percepción de su equipo directivo sobre la medición del impacto empresarial de sus iniciativas de gestión de talento?

Canadá	31%
Noruega	28%
Francia	26%
Singapur	24%
Países Bajos	23%
Estados Unidos	22%
Australia	18%
Reino Unido	15%
Alemania	12%
Brasil	11%
India	9%
China/Hong Kong	8%

¿Cuál es la percepción de su equipo directivo a la hora de medir el impacto empresarial de sus iniciativas de gestión de talento?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Nuestro equipo directivo está muy seguro de que nuestros esfuerzos en la gestión de talento son recompensados	30%	28%	29%	38%
Nuestro equipo directivo está algo seguro de que nuestros esfuerzos en la gestión de talento son recompensados	50%	50%	50%	48%
Nuestro equipo directivo está pidiendo cifras más rigurosas del impacto empresarial	20%	22%	21%	14%

+ Aumentando el foco sobre el compromiso de los empleados

Dado que la mayoría de las organizaciones a nivel mundial tienen planeado invertir en el desarrollo del liderazgo y de las habilidades a todos los niveles, no resulta sorprendente que el **48%** dijera que ampliaría sus **programas de compromiso** de los empleados para garantizar que obtienen resultados de estas inversiones. Esto fue coherente en todas las regiones, con la mayor respuesta registrada en Asia Pacífico donde el **59%** de los encuestados dijo que tenían planeado hacerlo. Las mejores respuestas en esta región vinieron de China/Hong Kong (85%), Singapur (57%) e India (52%).

Lógicamente, un alto nivel de insatisfacción de los empleados tiene un efecto dominó que puede dañar los cimientos, afectar la productividad y dañar la moral. Mientras que muchas empresas se centran en medir el compromiso, pocas son verdaderamente conscientes del valor que proporciona un equipo comprometido, e incluso aún menos, se están tomando las medidas adecuadas para impulsar un **cambio sostenible** y garantizar los beneficios de su inversión. De hecho, los resultados de un reciente estudio global de Right Management² sobre la efectividad del compromiso de los empleados mostraron que la mayoría (56%) de los directivos de recursos humanos que respondieron, admitieron que los esfuerzos de sus organizaciones por lograr el compromiso de los empleados se quedaban cortos a la hora de alcanzar los objetivos empresariales esenciales.

A medida que las compañías continúan liderando el crecimiento de los mercados emergentes, los impactos de la globalización y el aumento de la competitividad para localizar el mejor talento –que cada vez es más exigente con respecto a sus posibles directivos–, ahora más que nunca,

las empresas deben comprometer a sus profesionales de forma sostenible y relevante para proteger, como organizaciones, su principal fuente de una ventaja competitiva sostenible: el talento.

Aun así, con **cuatro de cada cinco** trabajadores declarando su intención de buscar trabajo en otro lugar², es evidente que muchos de esos altos directivos todavía no han hecho caso a la llamada de atención.

Las empresas más exitosas enfocan el compromiso de los empleados como una **mentalidad empresarial**, no como un programa que comienza y finaliza cuando los ánimos están bajos. No solamente miden el compromiso sino que escuchan de forma activa lo que tienen que decir los empleados y asumen un **planteamiento holístico** para maximizar los resultados y optimizar el impacto.

¿Cuáles son los planes de su organización en lo que respecta al compromiso de los empleados?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Ampliar nuestro programa	48%	44%	46%	59%
Mantener los programas existentes	34%	43%	29%	25%
Buscar alternativas a nuestro programa actual	18%	12%	25%	16%

En **Asia Pacífico** se observa una diferencia significativa en los niveles de madurez del mercado y crecimiento económico entre los países que participaron en el estudio. Los resultados por país varían considerablemente. Por ejemplo, dado el agresivo crecimiento de los mercados laborales de China/Hong Kong, el **85%** de los encuestados planean ampliar sus programas de compromiso de los empleados frente al **49%** en Australia.

Respuestas de aquellos que respondieron que están intentando “ampliar nuestro programa”.

China/Hong Kong	85%
Brasil	70%
Singapur	57%
Reino Unido	53%
India	52%
Países Bajos	51%
Australia	49%
Alemania	49%
Francia	42%
Estados Unidos	42%
Canadá	41%
Noruega	40%

“

Bridget Beattie,

Vicepresidente Ejecutivo de ManpowerGroup – Asia Pacífico, Oriente Medio & Alianzas Estratégicas a nivel global, Right Management

”



Las organizaciones que pueden evaluar aquello que impulsa el compromiso –y la falta de él– se encuentran en una posición mucho más fuerte para reducir los riesgos de pérdida de talento. Entender simplemente los actuales niveles de compromiso de los empleados ya no es estrategia suficiente para comprender la tendencia a la fuga. Las organizaciones no solamente tienen que ser capaces de identificar lo que impulsa el compromiso sino que tienen que hacerlo solicitándolo de forma activa y regular, comprendiendo y actuando de acuerdo con las sugerencias de los empleados. Sólo entonces podrán trazar una exitosa estrategia de retención.



Pocas organizaciones confían en la solidez de sus reservas de directivos

Mientras que la mayoría de las organizaciones (**73%**) a nivel mundial se basan en una combinación de desarrollo de talento interno y contratación externa, muy pocas (solamente el 13%) parecen tener confianza en la solidez de sus reservas de liderazgo. La confianza en sus actuales reservas de futuros líderes es especialmente débil en algunos países, entre los que se encuentran Canadá, Singapur, Alemania, Estados Unidos y Australia.

Dado que la mayoría de las empresas parecen estar buscando nuevos líderes dentro de su organización, el **desarrollo continuado** es

imperativo. Muchos estudios citan los méritos del desarrollo del talento desde dentro de las organizaciones versus adquirirlo del exterior y los resultados revelan que **aquellos promocionados** desde dentro son infinitamente más efectivos en sus nuevos puestos.



Bram Lowsky,

Vicepresidente Ejecutivo de ManpowerGroup – América & *Global Career Management Center of Excellence Lead, Right Management*



Con el estancamiento de las inversiones en desarrollo del liderazgo en los últimos años en la región de América, las empresas ahora están pagando el precio de no haber invertido en la creación de un flujo estable de líderes "disponibles". El desarrollo del liderazgo lleva tiempo así que ahora es necesario que muchas organizaciones se pongan al día y busquen fuera de sus empresas –además del desarrollo de actividades internas– para conseguir el talento que necesitan. Esto puede ser un proceso complicado si no se lleva a cabo con una estrategia clara.

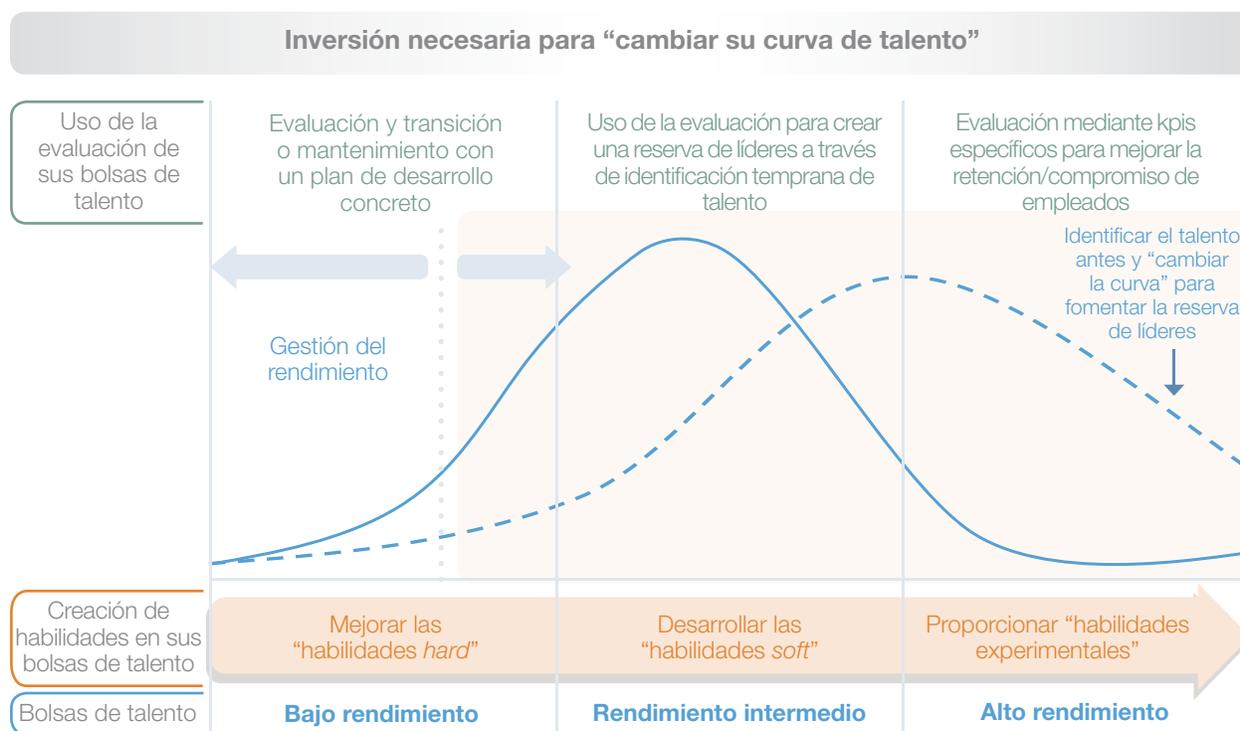
En términos generales, ¿cómo ocupa su organización las vacantes clave?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Nos basamos en una combinación de desarrollo de talento interno y contratación externa	73%	76%	71%	72%
Normalmente buscamos fuera de la organización para encontrar perfiles clave	14%	11%	17%	12%
Tenemos una amplia reserva de liderazgo que cubrirá la mayoría de nuestras necesidades	13%	13%	12%	16%

Respuestas de aquellos que contestaron que "tienen una amplia reserva de liderazgo que cubrirá la mayoría de nuestras necesidades".

Noruega	23%	Países Bajos	14%
Brasil	23%	Australia	13%
Japón	23%	Estados Unido	12%
India	18%	Alemania	12%
China/Hong Kong	15%	Singapur	12%
Reino Unido	14%	Canadá	7%

Mientras que la ausencia de un nivel sólido de directivos es un problema, la mayoría de las organizaciones **(57%)** creen que tienen un grado “adecuado” de directivos de nivel medio. Sin embargo, el **26%** de las organizaciones a nivel mundial declararon que sus niveles de directivos medios eran “débiles” o “inexistentes”.



Lo ideal sería que las empresas trabajen para “cambiar la curva de talento” y cubran de forma proactiva su reserva de liderazgo mediante la identificación y desarrollo de talento de alto potencial. La continua evaluación de su organización es crítica para la identificación temprana de talento en ella. El coaching y los profesionales en desarrollo del “centro de la curva” no solamente dan lugar a una mayor solidez en los niveles medios y altos, sino que también puede resultar en un mayor compromiso y lealtad de los empleados.

¿Cómo describiría la solidez de su organización en lo que respecta a directivos medios?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Sólido	17%	9%	26%	12%
Adecuado	57%	60%	55%	57%
Débil	24%	29%	16%	30%
Inexistente	2%	1%	2%	1%
Otros	1%	1%	1%	0%

+ El enfoque de la organización acerca de la inversión y el desarrollo de talento

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones encuestadas (**74%**) están poniendo a disposición del talento, a todos los niveles, oportunidades de desarrollo con el fin de desarrollar todas las habilidades de las personas y ofrecer oportunidades de crecimiento a aquellas que puedan estar interesadas. Sin embargo, **una de cada cinco** organizaciones a nivel mundial, está ofreciendo verdaderas oportunidades de desarrollo a sus principales contribuyentes. Esto fue especialmente llamativo en la región de América en donde el **30%** declaró que asumía este enfoque.

¿Cómo describiría el enfoque de su organización a la hora de invertir y desarrollar talento?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Queremos desarrollar las habilidades de cada empleado	37%	34%	42%	32%
Queremos, al menos, ofrecer oportunidades de desarrollo a todos los profesionales interesados	37%	33%	38%	44%
Queremos identificar a los empleados clave y orientarles en sus esfuerzos de desarrollo	24%	30%	18%	23%
La inversión es escasa o inexistente	1%	1%	1%	0%



“

Margaret-Ann Cole,
SVP Northeast Consulting
Practice Leader – América

Mientras que el desarrollo de todos los empleados es importante para el compromiso de la plantilla en general, programas de desarrollo similares para todos los empleados no conseguirán el mejor ROI. Por el contrario, creemos que la mejor forma de conseguir los mejores resultados de la inversión en el desarrollo de talento es enfocándonos hacia distintos segmentos del equipo con programas específicos. Recomendamos a los clientes que continúen centrándose en el desarrollo específico de los principales potenciales y que ofrezcan programas amplios que sean más asequibles para toda la organización. Esto ayudará a perfeccionar a los empleados principales contribuyentes de liderazgo mientras se consigue un nivel de compromiso de un grupo más amplio.”

Respuestas de aquellos que respondieron “queremos identificar a los empleados clave y orientarles en sus esfuerzos de desarrollo”.

Estados Unidos	31%
China/Hong Kong	29%
Canadá	26%
Japón	24%
Singapur	23%
Alemania	22%
Australia	20%
Francia	19%
Países Bajos	18%
Reino Unido	17%
Brasil	16%
India	15%
Noruega	13%

+ Optimismo sobre un futuro crecimiento

A pesar de los retos de la gestión de talento, los encuestados son sorprendentemente optimistas en sus perspectivas para el próximo año. A nivel mundial, muchos (46%) dijeron que sería un año de crecimiento marcado por una mayor inversión en la gestión de talento. Asia Pacífico fue la región más positiva con un **61%** mirando hacia el crecimiento, sobre todo en China/Hong Kong (88%) e India (77%). Uno de cada dos encuestados en la región de América fue optimista sobre las perspectivas, encabezados por un **75%** de ellos en Brasil quienes esperaban un aumento en la inversión y el crecimiento. Sin embargo, únicamente el **34%** de los encuestados en Europa era de la misma opinión.

Desde su perspectiva de recursos humanos o gestión de talento en su organización ¿qué es lo que espera en general para el 2014?

	Global	América	Europa	Asia Pacífico
Será un año de crecimiento marcado por el aumento de la inversión en iniciativas de gestión de talento	46%	51%	34%	61%
Será parecido a 2013 con el retraso o suspensión de algunos programas de gestión de talento	39%	37%	46%	28%
Será un año sin crecimiento y probablemente menos inversiones en iniciativas de gestión de talento	13%	7%	20%	11%

Para aquellos países que respondieron "será un año de crecimiento marcado por el aumento de la inversión en iniciativas de gestión de talento".

China/Hong Kong	88%	Reino Unido	45%
India	77%	Australia	39%
Brasil	75%	Japón	34%
Canadá	49%	Países Bajos	33%
Estados Unidos	48%	Noruega	31%
Singapur	47%		

EL CAMINO HACIA DELANTE

Claramente, los cimientos del potencial de éxito futuro de toda organización en última instancia dependen de la solidez de su talento. Y el talento directivo es el núcleo de la cuestión. Con tantas empresas que afrontan la escasez de talento, desajustes de habilidades y débiles reservas de liderazgo, ahora es el momento de invertir en el desarrollo de talento para generar un crecimiento sostenible, acelerar el retorno de la inversión e impulsar la creación de valor. Esto requiere un compromiso estratégico prolongado para liberar el potencial de las personas en una organización, alineado con sus objetivos empresariales.

En base a más de 30 años de experiencia como expertos en desarrollo y carreras profesionales, Right Management recomienda un triple enfoque de la gestión de talento dirigido a ser capaces de desarrollar talento de forma amplia y duradera.

EVALUAR

Evaluar de forma estratégica el talento con el que cuenta –e identificar el talento que necesita– refuerza la capacidad de cumplir o superar los objetivos empresariales. Con el talento adecuado, puede construir su marca con mayor eficacia, alcanzar sus metas de forma más sistemática y proporcionar mayor valor a los clientes y accionistas.

Además, es importante evaluar en dónde está y hacia dónde quiere que vaya su equipo antes de **construir el puente** entre su **estrategia de talento** y su **estrategia empresarial**. Se empieza evaluando el talento actual con el fin de recopilar percepciones significativas de las habilidades y comportamientos individuales así como de conocer las metas y cultura de la organización para poder evaluar mejor su plantilla y prever las futuras necesidades. El análisis del vacío resultante proporciona una hoja de ruta para desarrollar y gestionar talento y para alinear el equipo con la dirección que tomará el negocio.

La evaluación de talento implica una serie de pasos:

Modelo de competencia

Prácticamente todas las organizaciones tienen un plan estratégico pero no todas cuentan con las habilidades para llevarlo a cabo. Los modelos de competencia identifican el conocimiento, habilidades, capacidades, experiencias, motivaciones y rasgos de personalidad que una organización tiene que desarrollar para alcanzar sus objetivos estratégicos, presentes y futuros, y fomentar la agilidad, innovación, compromiso y retención. Los modelos de competencia bien diseñados proporcionan a las compañías unos criterios exactos para optimizar la gestión del rendimiento así como la evaluación del talento, la atracción, el desarrollo, la recolocación, la gestión de la sucesión y los sistemas de promoción. Igualmente importante es actualizarlos a medida que su negocio va cambiando.

Evaluación organizativa

Esta evaluación proporciona un entendimiento claro de

cómo factores como la estrategia organizativa, las comunicaciones, las habilidades de liderazgo, los procesos de los empleados, los niveles de compromiso, las tasas de retención y la alineación cultural impulsan la productividad y el rendimiento. Estos análisis de valor añadido proporcionan datos que aumentan el compromiso y la retención de los empleados, mejoran la productividad y permiten conseguir los objetivos empresariales.

Evaluación individual y en equipo

Toda la organización puede beneficiarse del desarrollo y promoción de los empleados en base a una evaluación concreta y exhaustiva. La evaluación individual ayuda a alinear el talento con los objetivos estratégicos de la organización. Las evaluaciones en equipo aumentan el compromiso del empleado, mejoran la productividad del grupo y ayudan a los equipos a cumplir los objetivos vinculados a las estrategias empresariales. Estos tipos de evaluaciones ayudan a los equipos a llevar a cabo su estrategia y mejorar el rendimiento de la organización.

DESARROLLAR

Con el fin de crear una reserva de liderazgo global duradera y extensa, las empresas tendrán que, de forma continua, identificar, desarrollar, impulsar y retener a los líderes como parte de su estrategia de desarrollo de talento.

¿Sabe de dónde procederá su próxima generación de líderes?

A medida que las organizaciones construyen estructuras de trabajo flexibles, que las tendencias demográficas continúan reduciendo la bolsa de talento y que aumenta la necesidad de mentalidades de liderazgo global, el desarrollo de una **reserva de líderes disponibles** es un reto empresarial urgente. Este desarrollo ayudará a garantizar un flujo continuo de líderes que acompañarán el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Right Management recomienda un enfoque específico en el desarrollo del liderazgo, que genere capacidades de todo tipo en todos los niveles directivos. Continuar ofreciendo programas amplios a todos los empleados para fomentar el desarrollo profesional y aumentar los niveles de compromiso, pero centrándose en programas específicos y en el coaching para el avance del talento clave.

A medida que los retos a los que se enfrentan las empresas aumentan – desde la globalización, las turbulencias económicas y nuevos modelos de negocio hasta tecnologías de transformación, cambios demográficos y trabajo virtual – es cada vez más urgente, garantizar que los líderes sean capaces de materializar su potencial con la máxima eficacia. El coaching puede acelerar el desarrollo de líderes y ofrecer mejoras en el rendimiento que afecten a toda la organización.

ACTUAR

El desarrollo y compromiso de los empleados debería ser un foco estratégico cuando las empresas reconocen el talento como su principal ventaja competitiva. No obstante, el estudio de Right Management ha descubierto que cuatro de cada cinco empleados tienen la intención de buscar trabajo en otro lugar, lo que indica que muchos altos directivos no han atendido a la llamada de atención.



Las empresas más exitosas abordan el compromiso de los empleados como una mentalidad empresarial, no sólo como un programa que empieza y se acaba cuando los ánimos están bajos. No miden únicamente el compromiso sino que escuchan activamente lo que los empleados tienen que decir y asumen un enfoque intencional para actuar de acuerdo con el *feedback*, maximizando resultados y optimizando el impacto.

Right Management recomienda tres elementos para optimizar el compromiso de los empleados:

1

Definir. No tiene por qué ser difícil identificar las mediciones correctas de compromiso. El primer paso es definir las preguntas que una compañía tiene que contestar para diseñar sus estrategia de talento. En este sentido, es mejor centrarse en las principales prioridades de la organización, las que son verdaderamente críticas para el negocio, en lugar de intentar hacerlo todo a la vez. Las métricas correctas pueden ayudar mucho a las empresas a pensar de forma más estratégica sobre sus necesidades de talento.

2

Escuchar. Hacer las preguntas adecuadas no es suficiente para garantizar información y datos útiles. Los líderes empresariales tienen que demostrar que están abiertos al *feedback* y que están listos y son capaces de responder de forma efectiva. La creación de canales de comunicación durante el proceso es un paso importante a la hora de respaldar una escucha activa y un factor crítico a la hora de establecer las pautas para el uso de las mediciones. Los conocimientos adquiridos puede que no sean perfectos pero podrían ser lo único que hace falta para enfrentarse a las necesidades urgentes y los retos.

3

Comprometerse. Captar a líderes y empleados –especialmente con talento clave– aumenta su compromiso y fomenta los programas y procesos para empleados. Con estos esfuerzos, los profesionales entienden el impacto que tendrán sus aportaciones sobre el negocio y los líderes tendrán la responsabilidad de desarrollar acciones. Las empresas no conseguirán los resultados adecuados si sus intentos de conseguir el compromiso de los empleados finalizan con el estudio.

Las iniciativas de compromiso de los empleados pueden ser una estrategia efectiva para mantener el talento clave, pero sólo si los resultados se traducen en una inteligencia útil. Idealmente, esa inteligencia identificará los factores que con mayor probabilidad impulsarán el compromiso e identificará claramente las áreas en las que se tienen que centrar las empresas. Además, el compromiso efectivo trata de **crear** una **cultura de alto rendimiento** en la que los empleados reciban una visión y unas metas más claras de los líderes. Esto también significa proporcionar los sistemas, procesos y herramientas necesarias para su éxito.

Dado que el **talento es el diferenciador clave** en **Human Age**, ahora es el momento de que las organizaciones liberen todo el potencial de su equipo. El talento tiene que gestionarse con la misma insistencia y los mismos ajustes que cualquier otro activo de la organización. La empresa que más se centre en la gestión de talento tendrá mucho mayor potencial para alcanzar sus metas.

Referencias

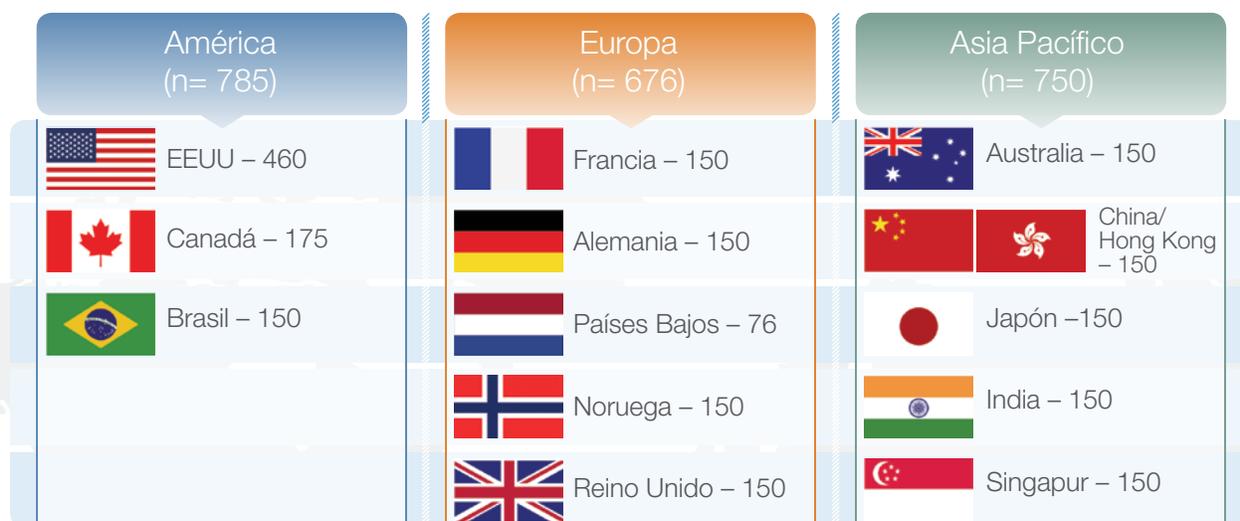
1. **ENTERING THE HUMAN AGE: Thought Leadership Insights.** ManpowerGroup. <http://bit.ly/1mISIUY>
2. **Most Employees Plan to Pursue New Job Opportunities in 2014 Reveals Right Management Poll.** November, 2013. <http://bit.ly/1npLCyl>

»»» SOBRE ESTE ESTUDIO

Este estudio recoge los resultados de una encuesta online realizada a **2.221** líderes y ejecutivos de recursos humanos de **13** países. Los datos se recogieron entre noviembre de 2013 y enero de 2014. Right Management patrocinó el estudio que fue desarrollado por LHK Partners, con sede en Newtown Square, PA. Las organizaciones encuestadas no fueron elegidas por Right Management, aunque puede que en la muestra se hayan incluido algunos clientes. La encuesta se realizó en **siete idiomas** (inglés, francés, alemán, holandés, noruego, japonés, chino y portugués).

Si los datos de los gráficos de este estudio no suman 100%, se deberá al redondeo.

Participación por país



Se debe tener en cuenta que existe una amplia diversidad económica, cultural y legislativa entre los países participantes dentro de cada región.

Los puestos de los encuestados incluían cargos como Director de Recursos Humanos, Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos (y/o Contratación global, Evaluación de Talento y Gestión del Aprendizaje) y Vicepresidente Senior de Recursos Humanos



25

sectores representados en el estudio. Estos incluyen:

- 1** Hostelería y Servicios de Alimentación
- 2** Administrativo y de Apoyo
- 3** Agricultura, Bosques, Caza y Pesca
- 4** Arte y Entretenimiento
- 5** Comunicaciones
- 6** Construcción
- 7** Servicios Educativos
- 8** Energías y Servicios
- 9** Servicios Medioambientales
- 10** Finanzas
- 11** Gobierno/Administraciones Públicas
- 12** Seguros
- 13** Sanidad, Asistencia Social
- 14** Información/Publicación
- 15** Tecnologías de la Información
- 16** Gestión de Empresas y Sociedades
- 17** Fabricación
- 18** Minería, Industria Extractiva, Petróleo y Gas
- 19** Otros Servicios (salvo Administración Pública)
- 20** Farmacéutico
- 21** Profesional, Servicios Científicos y Técnicos
- 22** Real Estate y Alquiler y Leasing
- 23** Transporte y Almacenamiento
- 24** Gestión de Residuos y Servicios de Descontaminación
- 25** Venta al por Mayor/Comercio

PARTICIPANTES

Bridget Beattie

Vicepresidente Ejecutivo de ManpowerGroup, Asia Pacífico, Oriente Medio y Asociaciones Estratégicas Globales, Right Management



Bridget Beattie es responsable de acelerar el crecimiento empresarial y proporcionar soluciones de gestión de talento que ayuden a los directivos a alinear su talento con los objetivos empresariales. Bridget tiene más de 30 años de experiencia en la gestión senior, consultoría y derecho. A lo largo de su trayectoria profesional ha tenido la oportunidad de trabajar con una amplia variedad de organizaciones del sector público y privado que se han enfrentado a cambios significativos a través de fusiones, adquisiciones, reorganizaciones y nuevas creaciones. Proporciona un asesoramiento exhaustivo y pragmático en todos los aspectos del rendimiento organizativo, desde estrategias al más alto nivel hasta implementaciones detalladas. Bridget es abogada y ha cursado un posgrado en gestión en la Kellogg School of Management.

Margaret-Ann Cole

Vicepresidente Senior, *Northeast Consulting Practice Leader* – América, Right Management



Responsable de las soluciones de gestión de Talento y Carreras, Margaret-Ann Cole trabaja con los clientes para desarrollar, crear y proporcionar soluciones innovadoras e integradas que abarquen todo el ciclo de vida de desarrollo de los empleados. Con más de 25 años de experiencia proporciona servicios a empresas y particulares, es conocida por ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio y ayudar a las personas, equipos y organizaciones a alcanzar sus metas. Margaret-Ann es licenciada en económicas y psicología por la *Fordham University* y tiene un MBS Ejecutivo de la TRIUM, una alianza entre la *New York University Stern School*, la *London School of Economics* y la *HEC Management School of Paris*.

Pierre Jauffret

Vicepresidente Senior, Soluciones de Gestión de Talento – EMEA, Right Management



Pierre Jauffret cuenta con más de 20 años de experiencia en efectividad de liderazgo apoyando a personas, equipos y organizaciones que se enfrentan a cambios cruciales. Ha diseñado, gestionado proyectos e implementado soluciones de gestión de talento para organizaciones a nivel mundial en múltiples sectores industriales. Colabora con el Centro de Excelencia de Right Management, realizando consultoría en desarrollo de habilidades así como lanzando nuevas soluciones. Pierre es licenciado por la *Ecole Supérieure de Commerce de Marseille* (Escuela de negocios francesa, equivalente a MBA).

Bram Lowsky

Vicepresidente Ejecutivo del Grupo – America & *Global Career Management Center of Excellence Lead*, Right Management



Bram Lowsky dirige las operaciones de Right Management en los Estados Unidos, Canadá y Latino América. Además, dirige las ventas globales del Centro de Excelencia y ayuda a los directivos a impulsar el crecimiento empresarial trabajando con ellos en el diseño de soluciones que alineen las estrategias de talento con las estrategias empresariales. Antes de su actual puesto, Bram dirigió las regiones de Estados Unidos, Medio-Oeste y Canadá como Director General. Tiene una sólida formación en la gestión senior y desarrollo empresarial y más de 25 años de experiencia en recursos humanos. Bram cursó un master en psicología educacional y asesoramiento en la *McGill University* y ha asistido a programas de desarrollo ejecutivo en la *Kellogg School of Management at Northwestern University*.

Ruediger Schaefer

Vicepresidente Ejecutivo de ManpowerGroup- EMEA y Gestión de Talento Global, Right Management



Ruediger Schaefer dirige el equipo EMEA de Right Management con especial atención en la gestión estratégica de los clientes. Es miembro del *Executive Leadership Team* de Right Management así como del *Global Leadership Team* de ManpowerGroup. Ha adquirido su experiencia como consultor de Recursos Humanos y como consultor independiente especializado en el desarrollo de la gestión y formación. Ha demostrado un gran conocimiento de los retos y necesidades de gestión de talento del mercado, reforzados a través de sólidas relaciones con los clientes y proyectos a escala nacional e internacional. Schaefer es licenciado en sociología y psicología social por la *Frankfurt University*.

Mara Swan

Vicepresidente ejecutivo – Talento y Estrategia Global, ManpowerGroup



Mara Swan se unió a ManpowerGroup como Vicepresidenta Senior de Recursos Humanos a nivel global en 2005 y desde entonces ha tenido un impacto significativo en las soluciones de desarrollo de talento. Fue nombrada Vicepresidenta Ejecutiva de Talento y Estrategia Global en 2009 en febrero de 2014 asumió el liderazgo de la marca mundial de Right Management. Una veterana de la profesión de recursos humanos, antes de unirse a ManpowerGroup Mara fue *Chief People Officer* en *Molson Coors Brewing Company's global operations* y antes de eso, Gestor de Recursos humanos en *Miller Brewing*. Es licenciada en administración de empresas por la *University of Buffalo* y tiene un master en relaciones industriales por la *University of Minnesota*.

Sobre Right Management

Right Management es la compañía de ManpowerGroup, líder mundial en soluciones de gestión del talento y de la carrera profesional. La firma diseña y ofrece soluciones para alinear la estrategia de gestión de talento con la estrategia de negocio. Su experiencia y conocimientos abarcan la Evaluación del Talento, el Desarrollo del Liderazgo, la Eficacia Organizativa, el Compromiso de los Empleados y la Transición de Carrera Profesional y Recolocación. Con oficinas en más de 50 países, Right Management se asocia con empresas de todos los tamaños –incluyendo más del 80% de las que aparecen en la lista Fortune 500– para ayudarles a atraer y desarrollar su talento, incrementar la productividad y mejorar el rendimiento empresarial.

Únase a la conversación en las plataformas sociales de Right Management:

right.com/blog

[linkedin.com/company/right-management](https://www.linkedin.com/company/right-management)

twitter.com/rightupdates

[facebook.com/rightmanagement](https://www.facebook.com/rightmanagement)



**Right
Management®**
ManpowerGroup

www.rightmanagement.es

©2014 Right Management. Todos los derechos reservados.