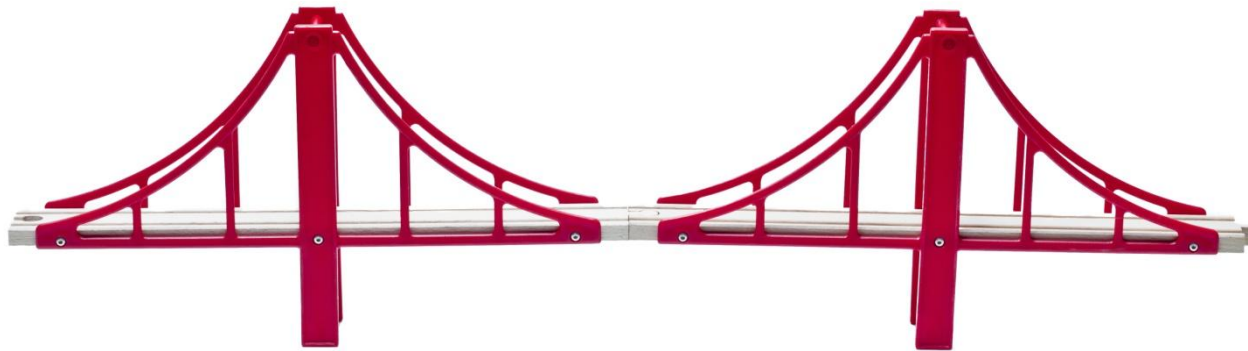


Fortalecer en tiempo de crisis



¿Crisis de talento, es un tema abstracto? No, los ejecutivos han reconocido el manejo del talento como una preocupación vital en sus negocios. Sin embargo, muchos líderes de negocios a menudo luchan para poner en práctica los esfuerzos relacionados con el talento a las estrategias del negocio. Los ejecutivos se enfrentan al reto de identificar aquellas soluciones que logren el mayor impacto en los asuntos de negocio.

Talento como un componente de la estrategia de negocio

Dada la naturaleza dinámica de hoy en día, las estrategias y soluciones que se implementen de cara al manejo del talento, deben estar fundamentadas en la planeación del negocio y de las operaciones más que nunca. Es en momentos como los que vivimos en que, un enfoque sistemático para alinear la estrategia de talento con la estrategia de negocios puede ofrecer una guía muy valiosa. El proceso de alineación inicia con la articulación de los objetivos estratégicos de la empresa, y determinar

tanto como sea posible, la naturaleza del talento requerido para alcanzar cada uno de los objetivos. Una vez se comprenda este aspecto, se puede proceder al análisis de patrones de la oferta y demanda de talento en el mercado. En este sentido, se debe identificar las brechas de talento, actuales y futuras, así como el desarrollo de enfoques específicos dirigidos a subsanar las brechas identificadas. Todo esto debe basarse en el entendimiento sobre lo que el talento crítico valora y la disposición que tiene la empresa con relación al costo, riesgo y cambio asociados.

El segmento de talento crítico en una empresa depende de su estrategia de negocios, por lo cual dos empresas que pertenezcan a la misma industria podrían tener segmentos de talento crítico diferentes.

El talento es un asunto de negocio, no un asunto de Recursos Humanos. Para lograr un impacto en los asuntos del negocio, las estrategias de talento deben iniciar con los asuntos del negocio – no con los asuntos relacionados con el ciclo de vida del empleado (tales como reclutamiento, capacitación, administración del desempeño, y planes de sucesión).

“Recursos Humanos” como un Socio Estratégico del Negocio

Recursos Humanos (RH) puede fortalecer su rol como socio estratégico ayudando a los líderes del negocio a comprender las implicaciones de sus decisiones en las personas, y ayudándoles a diseñar y ejecutar estrategias de negocio que tengan sentido desde esa perspectiva. Algunas oportunidades específicas son:

- Ayudar al negocio a pensar sobre decisiones de talento.
Para la toma de decisiones, RH debe tomar el liderazgo en resaltar los segmentos críticos, y que por ende requieren enfoque especial y recursos. Esto requiere de una estrategia de talento clara y comprender las prioridades del negocio en torno al talento. Sin esta claridad, es probable que las empresas tomen decisiones a corto plazo que pueden afectar a sus prospectos de largo plazo, y dificultar su capacidad de capitalizar en la recuperación de la crisis financiera.
- Alinear Recursos Humanos y las estrategias de talento con las necesidades cambiantes del negocio. El entorno obliga a las empresas a modificar sus estrategias, y cada empresa debe ajustar sus estrategias de negocio, según corresponda. Esto generalmente se traduce en reducir las actividades de baja prioridad, tal como

capacitación discrecional, conferencias y viajes. También puede considerar la cancelación o reprogramación de programas que no agregan valor inmediatamente. En este sentido, RH puede ayudar al negocio a trazar la línea entre “lo requerido” y “lo que sería bueno tener”. Es crucial que este alineamiento ocurra mientras se está llevando a cabo la toma de decisiones corporativas, ya que de darse posterior a la toma de decisiones las estrategias de talento propuestas se pueden percibir como un obstáculo por el resto de la empresa.

- Analizar.
Se requiere que RH adopte un enfoque más analítico y cuantitativo con relación a las decisiones del talento. Las estrategias de talento y las decisiones correspondientes deben estar basadas en análisis de la fuerza laboral (“workforce analytics”), incluyendo modelos estadísticos y predictivos, no sólo en intuición y creencias.
- Promover enfoques y políticas comunes. Políticas, procedimientos y ejecuciones comunes pueden reducir costos al alinear y estandarizar la forma de hacer las cosas en la empresa. Esto es crucial en tiempos de crisis, ya que al mejorar la consistencia, se reduce la variabilidad y se mejora el manejo de riesgos.

Ideas Deloitte

En los últimos años, las empresas están otorgando mayor relevancia a la administración de talento y su impacto en las estrategias corporativas, fortaleciendo el enfoque estratégico de la gente. Los tiempos de crisis, como el que hemos estado viviendo en los últimos meses, es una oportunidad para fortalecer el rol de RH como un socio estratégico. Las estadísticas de tiempos de crisis registrados anteriormente, indican que al ocurrir la recuperación, tiende a darse un fenómeno de “tsunami de hojas de vida” de talentos, adicional a la rotación voluntaria. Esto, aunado a la guerra de talento, nos invita a la reflexión; por ende, las decisiones, estrategias y acciones que se implementen durante los tiempos de crisis, ayudarán a minimizar la ocurrencia de este fenómeno y retener al talento valioso y crítico.

www.deloitte.com/pa

Domingo Latorraca M.

Socio

Consultoría

dlatorraca@deloitte.com

Ghislaine Pazmiño

Gerente Senior

Consultoría

gpazmino@deloitte.com

Edificio Capital Plaza, Piso 7
Paseo Roberto Motta, Costa de Este
Panamá, República de Panamá
Teléfono: + 507 303-4100
Fax: + 507 269-2386

Edificio American International, Piso 2
Calle 50 y Aquilino de la Guardia
Panamá, República de Panamá
Teléfono: + 507 303-4100
Fax: + 507 303-0746

Edificio Deloitte
Avenida Tomás Herrera y
Manuel Quintero Villareal
Santa Cruz #1
David, República de Panamá
Teléfono: + 507 774-2789
Fax: + 507 774-2765

© 2009 Deloitte, Inc. Todos los derechos reservados

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu -asociación suiza- y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/about la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus Firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 142 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en el que éstos operen.

Los 165.000 profesionales de la Firma están comprometidos con la visión de ser modelo de excelencia; están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad y el valor excepcional a los clientes y mercados, en el compromiso mutuo y en la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu