

ATRAER, RETENER Y DESARROLLAR

Retos y prácticas
de las organizaciones
contemporáneas
según el «Estudio global
de capital humano 2008»
de IBM

La remuneración tiene, sin duda, un peso significativo en las decisiones de empleados y empleadores que afectan la composición y la capacidad de la fuerza laboral con que cuentan las organizaciones. Sin embargo, los efectos crecientes de la competencia global, las nuevas tecnologías y la disparidad de intereses de las diferentes generaciones, entre otros factores, están convirtiendo la labor de la gerencia de Recursos Humanos en un verdadero desafío. Más allá de la retórica contenida en la frase «lo más importante es la gente», las empresas de todo el mundo están descubriendo que las prácticas tradicionales son insuficientes para dotarse del talento requerido para asegurarse el éxito y la supervivencia. No basta con ofrecer una buena remuneración; seguramente, otra empresa lo hará. Lo que resulta más difícil de copiar o superar es un buen liderazgo, capaz de crear un ambiente atractivo para el empleado y, al mismo tiempo, generar resultados para el negocio. La gerencia de Recursos Humanos tiene también retos específicos: aprender nuevas maneras de ejecutar sus funciones tradicionales, desarrollar una capacidad analítica que le permita generar información útil para tomar decisiones y asumir un papel cada vez más estratégico. Ahora bien, desarrollar la fuerza laboral requiere el concurso de toda la organización: gerentes de diversos ámbitos y líderes funcionales de mercadeo, finanzas o informática. Circunscribir el esfuerzo al área de recursos humanos es lo que explica el fracaso de muchas organizaciones.

TALENTO

El «Estudio global de capital humano 2008» de la empresa IBM, titulado en esta oportunidad «En busca del ADN de la fuerza laboral flexible», proporciona una invaluable fuente de información e ideas para entender y enfrentar los retos actuales de las empresas en sus esfuerzos permanentes de localizar, adquirir e invertir en sus activos más importantes: sus talentos. El trabajo de investigación fue dirigido por la unidad de Servicios Globales de Negocios, con la ayuda de la Unidad de Inteligencia de la revista *The Economist*. Abarcó entrevistas con 404 directores y ejecutivos de Recursos Humanos de organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro de diferentes tamaños y sectores de cuarenta países, así como una variedad de fuentes secundarias (datos financieros, investigaciones previas, estudios de casos y experiencias de clientes).

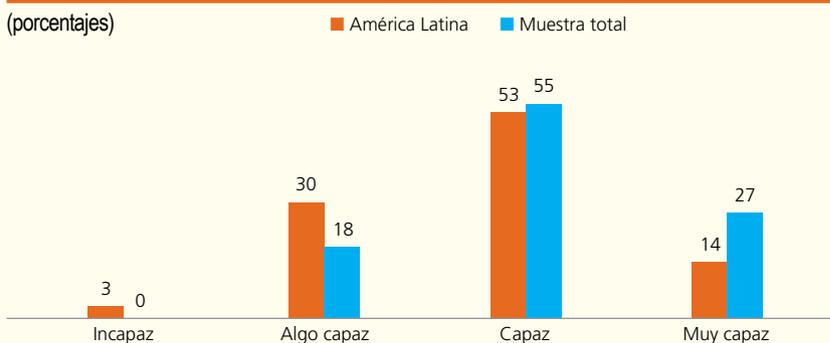
Los resultados del estudio pusieron al descubierto cuatro focos de atención para los líderes y gerentes de las organizaciones de hoy:

- Flexibilidad de la fuerza laboral para adaptarse a los cambios.
- Capacidad del liderazgo para guiar a su gente hacia mejores resultados.
- Gerencia del talento que tome en cuenta las necesidades de la gente a lo largo de su ciclo de vida.
- Capacidad analítica de Recursos Humanos para producir mediciones de desempeño y contribuir a la visión estratégica.

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS

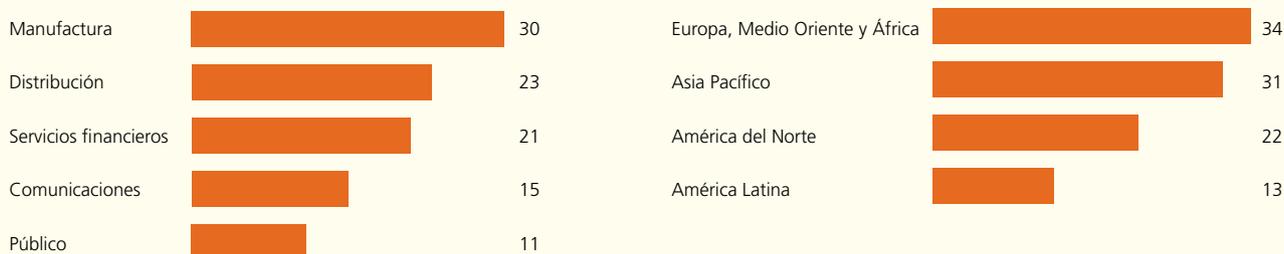
Pocas organizaciones de la muestra total consideran que su fuerza laboral es «muy capaz» de adaptarse a los cambios. Esto contrasta con la mayor proporción de organizaciones latinoamericanas que considera a su gente muy capaz de adaptarse.

¿CÓMO CALIFICARÍA LA HABILIDAD DE SU FUERZA LABORAL PARA ADAPTARSE A CAMBIOS POTENCIALES EN SU AMBIENTE DE NEGOCIOS?



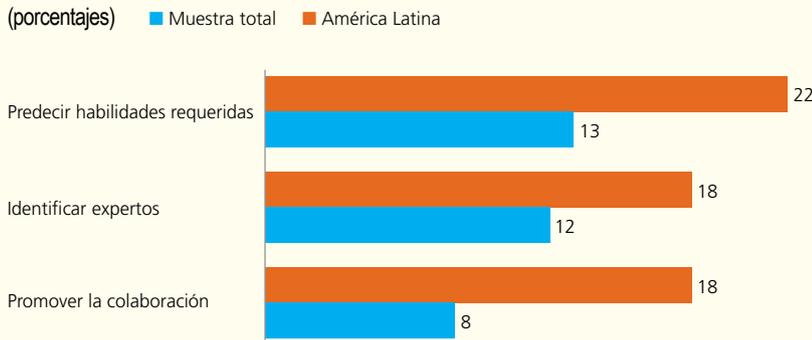
PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO GLOBAL DE CAPITAL HUMANO 2008 POR SECTORES Y REGIONES

(porcentajes)



Tres capacidades son esenciales para desarrollar una fuerza laboral capaz de adaptarse a los cambios: predecir las destrezas que serán necesarias y su disponibilidad para los próximos tres a cinco años, identificar y localizar individuos con habilidades específicas y promover un ambiente que permita a la gente colaborar a través de las fronteras organizacionales.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES QUE CONSIDERAN A SU FUERZA LABORAL «MUY CAPAZ» DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS



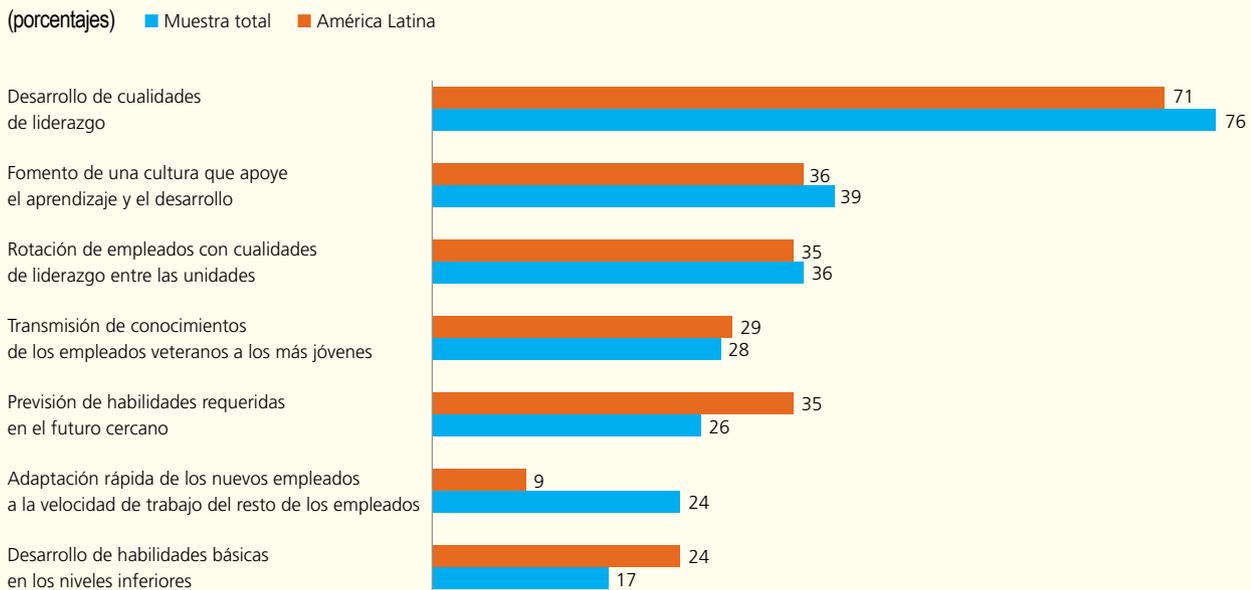
LIDERAZGO

El mayor reto percibido por las organizaciones, para el futuro desarrollo de su fuerza laboral, se encuentra en la capacidad del liderazgo.

EN BUSCA DE PRÁCTICAS MÁS EFECTIVAS PARA ATRAER Y RETENER TALENTO

- Evitar la complacencia: tomar conciencia de que los cambios demográficos y el incremento de la movilidad de los empleados pueden cambiar rápidamente la dinámica del mercado laboral.
- Instrumentar aprendizajes combinados: combinar los aspectos más efectivos del aprendizaje presencial y el virtual.
- Focalizar esfuerzos en segmentos de empleados clave: potenciar las herramientas y procesos de gestión de relaciones; en particular, aprovechar las posibilidades de las redes virtuales.
- Buscar más allá de los segmentos tradicionales: considerar conjuntos laborales alternativos (por ejemplo, jubilados, mujeres con hijos, personas con discapacidades) para obtener las habilidades requeridas.

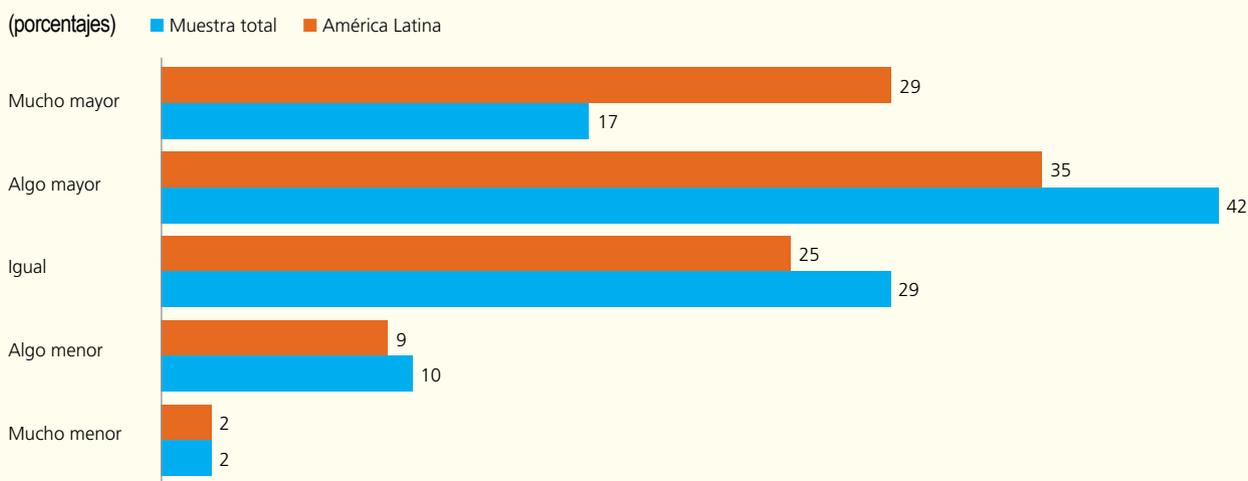
¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA SU ORGANIZACIÓN EN CUANTO AL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LA FUERZA LABORAL?



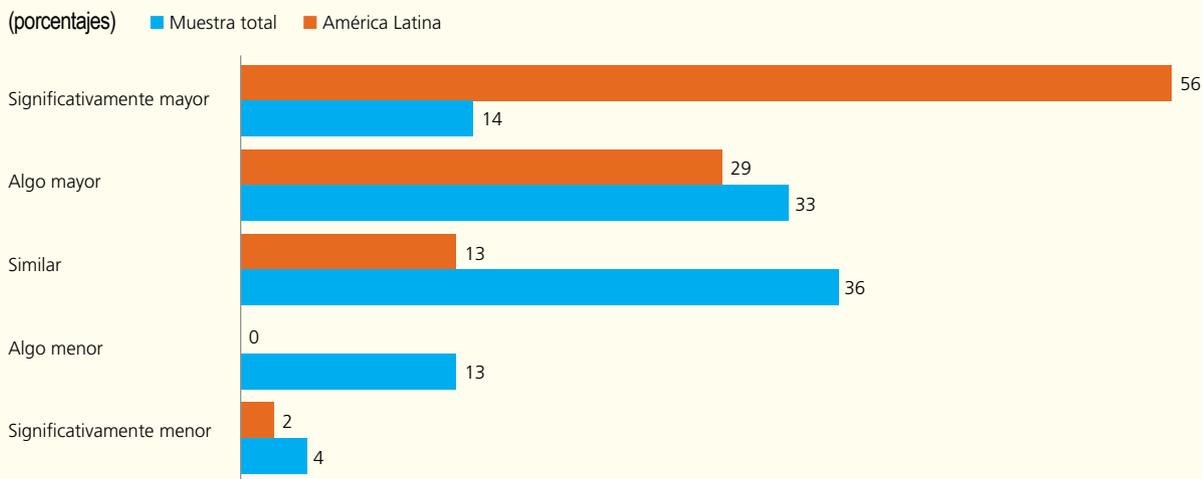
GERENCIA DEL TALENTO

Hay una carencia generalizada de prácticas efectivas para enfrentar los riesgos futuros relacionados con la atracción y la retención del talento. Si bien tienden a considerarse mejores que sus competidoras en atraer y retener talento, muchas organizaciones se han visto afectadas por una elevada rotación. Este fenómeno es más acentuado en América Latina.

¿COMO CALIFICA SU CAPACIDAD PARA ATRAER Y RETENER TALENTO, EN COMPARACIÓN CON SUS COMPETIDORES?



¿CÓMO HA VARIADO LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SU ORGANIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?



debates IESA

¡Suscríbese ya!

Un año (cuatro ediciones): 56 bolívares*

Dos años (ocho ediciones): 110 bolívares*

Deposite en la cuenta N° 0105-0012-59-1012-4332-85 (Banco Mercantil) nombre de IESA.

Luego, envíe copia del depósito al fax 0212 - 5554.445 con los siguientes datos: nombre y apellidos, número de cédula, dirección de envío, teléfono y dirección electrónica.

*No incluye el precio del envío, que deberá pagarse, con cobro a destino, al Grupo Zoom. Precios válidos a partir del 1 de noviembre de 2008.

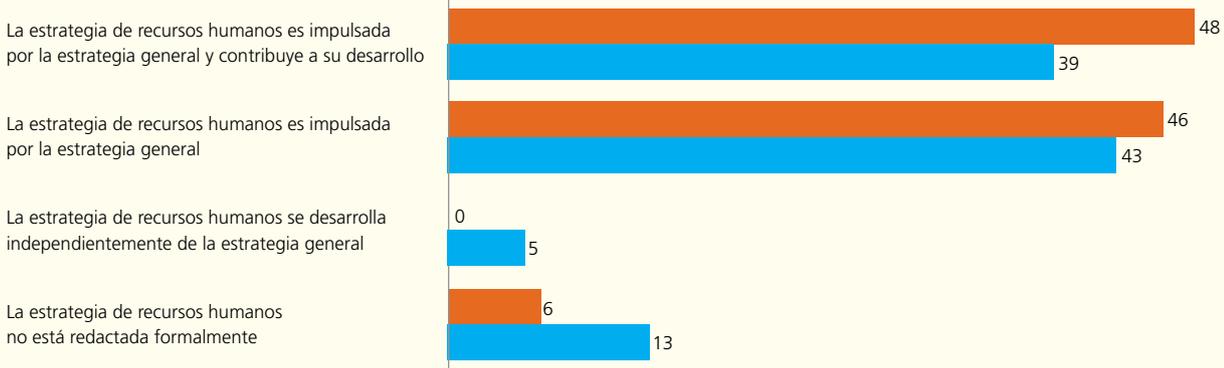


CAPACIDAD ANALÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos ha hecho avances importantes en su contribución a la estrategia organizacional. Sin embargo, en muchas organizaciones no ha logrado proveer la información estratégica necesaria.

¿CUÁL ES EN SU ORGANIZACIÓN LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA GENERAL Y LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS?

(porcentajes) ■ Muestra total ■ América Latina



La incapacidad de Recursos Humanos para utilizar información sobre capital humano dificulta su participación en discusiones estratégicas sobre la fuerza laboral.

¿CUÁN EFICAZMENTE UTILIZA SU ORGANIZACIÓN LA INFORMACIÓN SOBRE CAPITAL HUMANO PARA TOMAR DECISIONES?

(porcentajes)

■ Muestra total ■ América Latina



Los problemas de integración de sistemas e incapacidad para definir unidades de medición y extraer información dificultan el análisis de datos sobre capital humano.

¿CUÁLES SON LOS OBSTÁCULOS MÁS PROBABLES A LA UTILIZACIÓN DE INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES SOBRE LA FUERZA LABORAL?

(porcentajes)

■ Muestra total ■ América Latina

