



accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

Edición especial: Gestionar personas en tiempos
de incertidumbre: la fuerza del trabajo

La nueva ecuación del talento

A medida que la economía experimenta un cambio radical, el objetivo central de la gestión eficiente del talento debe ser mirar hacia adelante y reflexionar más estratégicamente, si cabe, sobre la creación de una fuerza laboral con las capacidades necesarias para superar los resultados de la competencia. Existen nuevos enfoques que pueden ayudar a las empresas a ir más allá de las propuestas que se centran solamente en las reducciones de personal.

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

Vivimos tiempos difíciles para los trabajadores y las empresas que los contratan... o que solían contratarlos. Pero para los empleadores, no se trata sólo de encontrar la manera de gestionar eficazmente los costes de la fuerza laboral a corto plazo. Igual de importante es encontrar formas de utilizar la actual situación de incertidumbre económica como una oportunidad para rediseñar una organización con las personas y las capacidades que puedan crear ventajas competitivas a largo plazo.

Para muchas compañías, aprovechar dicha oportunidad va a suponer un esfuerzo importante. El actual entorno económico y empresarial está sacando a la luz un gran número de debilidades en las prácticas de gestión del talento de muchas organizaciones, así como una falta de conocimiento integral de habilidades, capacidades, colectivos críticos y mejores talentos.

De hecho, a la hora de tomar decisiones sobre el futuro de diferentes puestos de trabajo, muchas empresas suelen navegar a la deriva. Pero lo cierto es que las organizaciones no pueden adoptar las decisiones adecuadas en materia de talento si no conocen con claridad las capacidades de la fuerza laboral que son esenciales y las que son secundarias, los empleados que resultan fundamentales para el negocio y los que no lo son, o cuáles generan mayor rendimiento y cuáles se sitúan en los niveles medios o incluso por debajo.

Esta situación puede conducir a una pérdida del talento que posee un alto potencial y unas capacidades, conocimientos y relaciones esenciales, y puede mermar la capacidad de generar rendimiento y competir con éxito. Dado que nos encontramos inmersos en lo que parece ser una recesión económica a largo plazo, la gestión adecuada del talento adquiere ahora mucha más importancia para las organizaciones.

Enfoques renovados

De hecho, la estrategia del talento resulta tan importante como cualquier otra parte de la estrategia global de una organización, cualesquiera que sean sus condiciones de negocio. Por desgracia, la gélida mirada de la ralentización económica nos ha hecho descubrir que las capacidades de planificación y gestión del talento de muchas organizaciones no son iguales ante los desafíos que depara el futuro.

Así por ejemplo, ¿cuál es el siguiente paso tras completar la primera ronda de reducciones de personal? Estos ajustes iniciales resultan relativamente fáciles de realizar y, en la mayoría de los casos, son adecuados para la empresa. Pero la siguiente ronda de recortes, si es necesaria, suele ser mucho más difícil, sobre todo para las empresas que manejan información incompleta sobre el rendimiento de los empleados y sus capacidades. Esta clase de información resulta esencial a la hora de alcanzar el objetivo que forma la base de una gestión satisfactoria de talento en momentos difíciles: mirar hacia adelante y pensar más estratégicamente sobre la creación de una fuerza laboral con las capacidades necesarias para superar los resultados de la competencia a medida que la economía experimenta un cambio radical.

Existen una serie de acciones y enfoques renovados que pueden ayudar a las empresas a garantizar que las capacidades y el talento de su fuerza laboral apoyen su habilidad para mantener su competitividad. A través de estos enfoques, las empresas pueden ir más allá de las respuestas que sólo se basan en reducciones de personal. Así, las organizaciones pueden calibrar de nuevo los trabajos y salarios en lugar de enfocarse solamente en recortar posiciones y horas de trabajo. Además, pueden identificar los puestos de trabajo más necesarios desde el punto de vista estratégico, donde la contratación debe continuar incluso en un momento de recesión económica. También pueden apoyar a su fuerza laboral de diferentes formas y aumentar las oportunidades de colaboración. Y pueden identificar a los empleados que generan un mejor rendimiento y que por tanto deben conservarse. Por último, pueden actuar sobre las estrategias globales de contratación que han ido analizando para aprovechar al máximo el talento en ubicaciones distribuidas por todo el mundo.

Además, las organizaciones podrán mejorar la planificación de su fuerza laboral a largo plazo, utilizando la crisis como una oportunidad para introducir cambios que deberían haber hecho hace años. Y pueden enfocar el revés económico como una oportunidad para desarrollar una nueva generación de liderazgo fuerte y con sólidos conocimientos.

(Continúa en la página 4)

Cómo identificar el talento estratégico

Las organizaciones han obtenido diferentes grados de éxito a través de una serie nuevos enfoques dirigidos a recortar los costes de la fuerza laboral. Pero lo que ahora necesitan es un enfoque más exhaustivo para poder reducir los costes de la fuerza laboral sin perjudicar la calidad de la misma. Para lograr esto de una forma eficaz, una empresa deberá comprender mejor los diferentes puestos de trabajo que forman su fuerza laboral, y para ello deberá realizar lo que nosotros denominamos una evaluación de los puestos estratégicos o "SRA" ("Strategic Role Assessment")

Es posible que algún resultado de la SRA parezca poco lógico en momentos de recesión. De hecho, es posible que algunos empleados necesiten un aumento de salario debido a su importancia en la organización. No obstante, esta reinversión se verá más que compensada si se vuelven a calibrar los salarios de los empleados "básicos" y "necesarios" (en función de su grado de rendimiento) y si se invita a abandonar la organización a aquellos empleados que obtienen un menor rendimiento y que ocupan puestos de trabajo no esenciales.

La finalidad de una SRA es identificar el talento estratégico, es decir aquellos empleados que generan los rendimientos más altos en comparación con sus homólogos y que ocupan puestos de trabajo que apoyan directamente los objetivos estratégicos de una organización (véase el gráfico que se muestra a continuación). Se puede realizar una evaluación de la totalidad de la fuerza laboral para cada departamento y área de negocio, y se puede agrupar a los profesionales en función de dos espectros: rendimiento (desde excepcional a bajo) y valor (desde fundamental para la misión hasta no esencial).

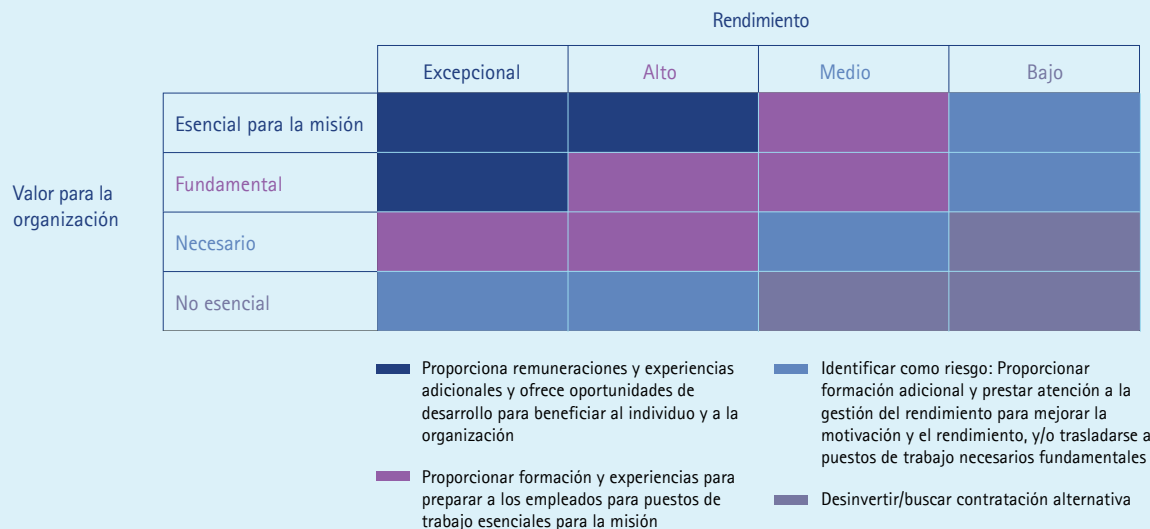
Este análisis permitirá a las organizaciones obtener un mayor número de matices y detalles sobre su forma de invertir en su fuerza laboral. Hoy en día, muchas organizaciones desperdician de forma rutinaria el presupuesto del personal porque no consiguen establecer adecuadamente los niveles de salario. Como consecuencia, hay demasiado dinero que va a parar a las personas equivocadas y demasiado poco a las personas cuya contribución resulta esencial para la misión. En el momento económico que vivimos, este desperdicio de recursos se vuelve inaceptable, sobre todo teniendo en cuenta que los gastos de personal pueden representar desde el 40% hasta el 70% o más de los ingresos generados por servicios o negocios de conocimiento.

Pero con la aplicación de un enfoque SRA, se puede conseguir una segmentación clara de los puestos de trabajo, por lo que las decisiones en materia de remuneración de empleados se pueden adoptar desde una base transparente y equitativa, y así se conseguirá asignar a cada trabajo un salario proporcional a su valor estratégico para la organización y para la competitividad del mercado. Como consecuencia, se podrán establecer adecuadamente el salario base y el nivel total de remuneración monetaria, y compararse con datos de referencia del mercado local.

Por supuesto, las SRA también pueden provocar reducciones de salario en algunos trabajadores, haciendo que dichos niveles se equiparen a los que tenían hace tres o cuatro años. Sin embargo, la ventaja de la evaluación desde el punto de vista del impacto cultural se basa en la exhaustividad y equidad del proceso. Los directivos podrán comunicar a toda la plantilla laboral: "Vamos a utilizar datos de casos prácticos y análisis sobre el rendimiento de la fuerza laboral para identificar dónde se crea el valor estratégico en la organización, y vamos a ajustar la escala de salarios en función de dicha evaluación".

Este enfoque también tiene la ventaja de encontrar menos resistencia por parte de los sindicatos de trabajadores. Así, dicho enfoque no se dirige injustamente a una ubicación, fábrica o segmento de la fuerza laboral frente a otro. Por el contrario, su objetivo simplemente es reasignar las recompensas salariales y dirigir las hacia donde puedan generar un mayor retorno de inversión.

El resultado último de una evaluación estratégica de puestos de trabajo es una potente estrategia de remuneración que se adapta a la organización y que por tanto resulta difícil de imitar por parte de la competencia. Y la rentabilidad de ese enfoque puede ser muy alta: desde un 6% hasta un 10% de los costes totales de personal durante un periodo de entre uno a dos años, con la ventaja añadida de reducir el impacto negativo sobre el espíritu y el compromiso de la fuerza laboral. De hecho, esta es una estrategia que puede confirmar legítimamente su capacidad de proteger los puestos de trabajo.



Fuente: Análisis de Accenture

Supervivencia: ¿Recortar costes o puestos de trabajo?

Uno de los errores que las empresas pueden cometer durante épocas de recesión es confundir la eliminación de los puestos de trabajo con la eliminación de costes.

Realizar reducciones de plantilla a diestro y siniestro sin tener en cuenta adecuadamente capacidades o áreas de crecimiento estratégicas puede resultar muy perjudicial para el posicionamiento de la organización a largo plazo. Así por ejemplo, uno de los grandes distribuidores minoristas ha implantado recientemente un programa de jubilaciones voluntarias para su plantilla sin especificar quiénes pueden solicitarlo. El resultado ha sido la salida de cientos de empleados con una riqueza de conocimientos y experiencia que la compañía no deseaba perder en realidad.

Los recortes llevados a cabo con información insuficiente pueden debilitar a una organización de muy diferentes maneras. Estos programas de reducción de fuerza laboral perjudican el espíritu y la voluntad de la empresa, así como el compromiso y la productividad de los trabajadores que finalmente se quedan (véase la barra lateral, en el lado opuesto).

Estos efectos negativos pueden durar mucho tiempo, y resultar especialmente insidiosos en tanto en cuanto la magnitud del problema no se aprecie por completo durante una época de recesión. Las restricciones temporales sobre el cambio de puestos de trabajo se pueden traducir en una caída de las bajas voluntarias casi hasta cero durante un tiempo. Pero un elevado nivel de retención de empleados no significa necesariamente un elevado nivel de satisfacción de empleados.

Así por ejemplo, en una encuesta reciente realizada por Accenture, la mayoría de los más de 2.600 directivos intermedios distribuidos a lo largo de 17 mercados de América del Norte y del Sur, Europa, África y Asia-Pacífico afirmaron continuar trabajando en sus empresas actuales solo porque pensaban que no tenían más remedio. Además del 12% de los encuestados que se encontraban activamente buscando trabajo, otro 60% afirmó que podría plantearse buscar un nuevo empleo pero que no lo estaba haciendo debido a las actuales condiciones de mercado. Sin duda esta no es una estadística muy reconfortante.

Los recortes indiscriminados de la plantilla pueden debilitar además la capacidad de las organizaciones para generar rendimiento a niveles competitivos.

La degradación del rendimiento puede convertirse casi inmediatamente en un descenso de ingresos y en un mayor número de abandono de clientes. Y también puede perjudicar a la fuerza laboral a largo plazo si permite la salida de los mejores talentos debido simplemente a su mala suerte de encontrarse trabajando para la unidad o ubicación equivocadas en el momento equivocado.

Algunas organizaciones están intentando encontrar nuevas y creativas opciones para reducir los costes de la fuerza laboral, por ejemplo, mediante una reducción del salario base o mediante la utilización de escalas variables de salarios vinculadas al rendimiento. Otro enfoque se basa en recortar horas para todos los empleados o exigirles tomarse días de vacaciones no remunerados.

Así por ejemplo, el estado de California anunció el pasado mes de marzo "licencias autodirigidas" para los funcionarios del Estado, que obligaban a los empleados afectados a elegir dos días al mes de vacaciones no remuneradas. Según las estimaciones estatales, esta medida ahorrará 1.300 millones de dólares de aquí a junio de 2010, momento en el cual finalizarán dichas licencias. No obstante, sólo con el tiempo conoceremos los efectos negativos a largo plazo que producirá dicho enfoque (basado en un 9% de recorte de salarios) sobre el compromiso y la retención de los empleados.

Pero existen otras alternativas para llevar a cabo recortes y despidos de fuerzas laborales esenciales para el negocio. Así por ejemplo, una de las grandes empresas de telecomunicaciones, se ha dedicado a prestar temporalmente a sus ingenieros muy preparados a organizaciones externas. Los empleados tienen así la oportunidad de trabajar en nuevos desafíos con un salario equivalente y la empresa es capaz al mismo tiempo de reducir su plantilla de forma temporal.

Éstas alternativas también pueden resultar eficaces. Pero lo que las organizaciones necesitan además es un enfoque más exhaustivo de reducción de costes laborales que no comprometa la calidad de la plantilla. Para conseguirlo, una empresa debe realizar lo que Accenture denomina evaluación de puestos estratégicos, una evaluación de toda la fuerza laboral en función de los niveles de rendimiento y del valor del negocio generado por los diferentes empleados y puestos de trabajo.

Lo que las organizaciones necesitan es un enfoque más exhaustivo de reducción de costes laborales que no comprometa la calidad de la plantilla

Reposicionamiento: Planificación de la plantilla capaz de reinventar la organización

En realidad, una recesión económica es un momento adecuado para pensar de una forma mucho más atrevida sobre la clase de talento que se necesita para hacer avanzar a una organización, la forma en que se deben contratar las capacidades esenciales, lo que debería ser una cultura óptima, etc., Por eso, además de abordar sus problemas de costes de fuerza laboral más inmediatos, las empresas deben participar en formas más integrales de planificación para poder reforzar su capacidad de reposicionamiento a medio plazo. Las personas están esperando el cambio, y es importante no desperdiciar esta oportunidad.

La planificación de la fuerza laboral, si se lleva a cabo de forma adecuada, constituye un proceso riguroso que consta de cuatro fases. La primera fase comienza por el lado de la demanda de la ecuación de la fuerza laboral: ¿Qué clase de fuerza laboral y qué clase de capacidades se necesitan para ejecutar la estrategia del negocio? ¿Cuál es la mano de obra esencial que debe cubrirse con el mejor talento tanto a corto como a largo plazo?

En una segunda fase, la atención se desvía hacia el lado de la oferta. En primer lugar, ¿Qué está ocurriendo? ¿Qué impacto produce sobre la composición global de la fuerza laboral el hecho de que las personas se encuentran en líneas generales menos inclinadas a abandonar voluntariamente sus puestos de trabajo durante una época de recesión? ¿Supone esta situación un freno para el avance de ciertos talentos emergentes? ¿Qué impacto provocan los que se marchan sobre el conocimiento y la experiencia organizacional? ¿Está la organización reteniendo el conocimiento esencial de los mejores talentos antes de que se marchen o se jubilen?

Ahora debemos analizar lo que está ocurriendo a nivel externo. Durante los últimos años se ha hecho evidente que los cambios demográficos y las deficiencias formativas han producido un gran efecto sobre la capacidad de las empresas de contratar y tener la clase de trabajadores necesarios para impulsar el avance del negocio. En estos momentos, los empleados que se incorporan a la fuerza laboral (y que a menudo se llaman Generación Y o del Milenio) se muestran menos inclinados a trabajar bajo las mismas condiciones que en su momento aceptaban sus padres; normalmente suelen buscar una vida más equilibrada, se centran mucho en los

trabajos importantes y desean trabajar para empresas que muestren una conciencia social.

La tercera fase del proceso de planificación analiza la deficiencia entre la demanda y la oferta de la mano de obra laboral, lo que conduce a la fase final: el desarrollo del plan real. Las opciones disponibles para las empresas en estos momentos son especialmente importantes a la hora de posicionar la mano de obra laboral para enfrentarse a momentos económicos difíciles. Entre estas opciones se incluyen las siguientes.

Contratación y reclutamiento globales

Una encuesta reciente realizada por Accenture en colaboración con la Economist Intelligence Unit ha descubierto que las empresas se dirigen cada vez más hacia la contratación y prestación de servicios globales en países de costes inferiores no sólo como una forma de reducir costes, sino también como una forma de mejorar la productividad, aumentar el polo de talento disponible y completar proyectos críticos a mayor velocidad.

En la encuesta realizada a diferentes ejecutivos de América, Europa y Asia-Pacífico, el 22% de los entrevistados afirmaron haber realizado ahorros directos de costes del negocio de más de un 20% mediante la contratación global. El 70% han experimentado aumentos en la productividad del negocio recurriendo a la contratación global, y más de la mitad han presenciado mejoras en la calidad tanto del negocio como del rendimiento de la tecnología.

Esta perspectiva global sobre la contratación del trabajo también debe reflejar la forma en la que una empresa contrata el talento de la fuerza laboral en general. Las empresas deben ser flexibles a la hora de encontrar y reclutar el talento dondequiera que se encuentre. Durante los últimos años, la escasez de liderazgo y de otras capacidades esenciales ha obligado a conceder mucha más atención a la contratación global de talento.

(Continúa en la página 7)

Mantener a los empleados comprometidos en tiempos difíciles

Por Elizabeth Craig

Durante una recesión económica, mantener el compromiso de los empleados y lograr que se encuentren alineados, que participen en la estrategia actual de negocios de la empresa y que posean la suficiente energía para superar los desafíos puede resultar una tarea desalentadora. Pero también puede marcar una diferencia fundamental en términos de competitividad.

Varios estudios han demostrado que una mano de obra que muestre un alto nivel de compromiso produce mejores resultados de negocio que aquellos empleados no comprometidos, lo que se mide en términos de aumento de productividad, mejora de satisfacción del cliente y mejor retención de los empleados. Pero, ¿cuál es el punto de partida para alcanzar esta clase de resultados?

Dada la apabullante variedad de enfoques dirigidos a aumentar los niveles de compromiso, a veces muchas organizaciones se limitan simplemente a utilizar el máximo número de puntos de apoyo, a menudo mediante formas que no consiguen generar un compromiso real de sus profesionales ni mejoran el rendimiento de negocio. Las empresas que no conocen realmente lo que inspira de verdad a los empleados para comprometerse se encuentran con muchas dificultades a la hora de establecer prioridades para llevar a cabo iniciativas de compromiso o introducir mejoras duraderas e importantes en lo que al compromiso se refiere.

Es muy importante destacar lo siguiente: la mejora del compromiso de los empleados no es un objetivo necesariamente caro. De hecho, muchos de los aspectos que realmente importan a la fuerza laboral no cuestan nada en absoluto.

Para poder identificar y comprender los elementos impulsores del compromiso de los empleados y las respuestas adecuadas por parte de la organización, el Institute for High Performance de Accenture ha realizado una encuesta a más de 1.200 empleados de grandes empresas americanas de diferentes sectores. Nuestro estudio pone de manifiesto tres claves para mejorar el compromiso de los empleados.

Crear una cultura de confianza y respeto para el individuo

Nuestra encuesta ha descubierto que las personas se muestran cuatro veces más dispuestas a comprometerse significativamente con el éxito de su organización cuando los líderes se comportan de una forma fiable y predecible. Cuando una empresa está efectuando recortes de personal, necesita esforzarse especialmente para mantener la confianza de sus empleados. No suelen ser los propios despidos los que amenazan el compromiso, sino la forma en que se llevan a cabo. Las personas se muestran más predispuestas a comprometerse cuando las decisiones esenciales del negocio son justas y transparentes y los líderes las comunican de una forma abierta, sincera y proactiva.

La confianza y el respeto importan. Las personas que perciben que sus colegas son tratados con respeto y dignidad, y que se tienen en cuenta sus percepciones positivas sobre sí mismos se muestran cinco veces más predispuestos a comprometerse de una forma significativa que las personas que afirman encontrar un nivel bajo de confianza y respeto en sus organizaciones y líderes. Los empleados que no se sienten respetados se muestran 17 veces más predispuestos a reducir enormemente su nivel de compromiso que los que sí se sienten respetados. El simple hecho de hacer saber a los empleados que se valoran mucho sus esfuerzos puede impulsar enormemente el compromiso.

Crear trabajo importante y oportunidades de carrera

Sobre todo en tiempos de incertidumbre, los líderes deben ofrecer claridad e importancia en la dirección y visión de futuro, y ayudar a los empleados a comprender cómo se relaciona su trabajo con los objetivos de la organización. El sentido de importancia de las personas y la finalidad de su trabajo se deriva, en parte, de la comprensión de sus puestos de trabajo y de la forma en que éstos se encuentran alineados con los objetivos de la organización. Nuestro estudio ha descubierto que el 72% de las personas que creen que su trabajo es importante se encuentran comprometidas, y esta cifra se reduce a solo un 24% para el caso de los empleados que aprecian poca importancia de su trabajo.

También resulta esencial que los empleados tengan oportunidades de desarrollarse y avanzar en sus carreras profesionales. Nuestro estudio ha descubierto que el 60 % de los empleados que afirman estar aumentando sus capacidades y experiencias que les ayudarán a alcanzar sus objetivos de carrera muestran un nivel alto de compromiso, mientras que solamente un 7% de las personas que no reciben dichas oportunidades muestran un elevado nivel de compromiso. Las personas sin oportunidades de crecimiento de carrera se encuentran 13 veces más predispuestas a desvincularse del trabajo.

Apoyo al bienestar de los empleados

Debido a que el nivel de estrés suele ser muy alto en tiempos difíciles, mantener la energía y el bienestar de la fuerza laboral resulta algo esencial. Exigir largas horas de trabajo durante la semana y los fines de semana puede generar algunos resultados a corto plazo, pero sólo a costa de una disminución de la energía de la fuerza laboral a largo plazo. Nuestro estudio indica que cuando las compañías gestionan las demandas de trabajo de forma que las personas tienen oportunidades de recuperarse de situaciones de estrés y de un exceso de carga de trabajo, se duplica la predisposición de los empleados para comprometerse frente a cuando no tienen oportunidad de recuperarse de sus excesos de trabajo.

Las empresas pueden además apoyar el compromiso proporcionando recursos esenciales, entre los que se incluye la información, la formación adicional, el aumento de autonomía, el aumento de personal y las herramientas y tecnologías habilitadoras

Cuando deben enfrentarse a limitaciones presupuestarias, a menudo las organizaciones tienden primero a recortar muchos de los recursos que representan un apoyo para sus empleados. Sin embargo, en nuestro estudio, las personas que afirmaron poseer los recursos que necesitaban para desempeñar sus funciones eficazmente mostraban una predisposición nueve veces mayor hacia un compromiso elevado que aquellos que no contaban con tales recursos. Mantener la formación básica, conectar a las personas a lo largo de la organización para ayudarles a apoyarse entre ellas, y fomentar el intercambio de conocimientos son medidas muy importantes a la hora de apoyar a los empleados.

Si se cultivan las tres condiciones que acabamos de exponer, las empresas estarán preparando el terreno para el compromiso del empleado, y lograrán inspirar su talento para ayudar a la organización a sobrevivir en estos momentos difíciles y alcanzar el alto rendimiento.

El estudio más reciente de Accenture sobre el mundo multipolar ("Estrategias para alcanzar un alto rendimiento del mundo multipolar: Decisiones globales para desafíos globales," 2009) ha identificado que el 51% de las empresas que obtienen un alto rendimiento (frente al 34% de las que obtienen un bajo rendimiento) se muestran dispuestas a expandir su fuerza laboral en mercados extranjeros, tanto mediante el aumento del número de mercados a se dirigen para reclutar como mediante su expansión en los mercados donde ya están reclutando.

Outsourcing y mano de obra temporal

Recurrir a la contratación de mano de obra temporal y a la subcontratación es una forma de sostener capacidades importantes sin necesidad de incurrir en los costes asociados con la contratación a largo plazo. Pero este enfoque conlleva riesgos. La fidelidad a largo plazo de los trabajadores temporales y su alineación a los objetivos y la estrategia de la empresa resultan más dudosos. Otra cuestión es cuánto se debe invertir en la creación de capacidades para su desarrollo, por lo que la incorporación de esta clase de trabajadores se suele realizar teniendo en mente determinadas áreas de conocimientos específicos.

Los servicios compartidos y los enfoques de outsourcing son formas adicionales de aprovechar los beneficios de una fuerza laboral variable. Hoy en día, como ya ha ocurrido en otras crisis económicas, existe un creciente interés por las iniciativas de outsourcing, sobre todo para ciertas clases de trabajos. Las actividades que no son básicas, las áreas del negocio donde es más difícil atraer y retener talento, o las tareas transaccionales más repetitivas o analíticas donde es importante reducir costes sin perder calidad pueden ser objetivos adecuados para practicar alternativas de outsourcing.

Así por ejemplo, un distribuidor minorista de alimentos confesaba encontrarse en una situación donde no podía retener eficazmente a los trabajadores asalariados del departamento de elaboración de previsiones, un trabajo esencial pero que requería responsabilidades analíticas y de generación de informes muy repetitivas. La solución de la empresa fue encontrar a un socio de outsourcing capaz de proporcionar una fuente fiable de experiencia y conocimiento en la elaboración de previsiones.

Como afirma el vicepresidente senior para la planificación y el control de mercancías de la empresa, "El grupo de elaboración de previsiones requiere un tipo de capacidades y experiencias muy técnicas, por lo que prefiero recurrir a alguien que pueda proporcionar los mejores profesionales de forma permanente y me pueda ofrecer una enorme cantera de talento."

Reciclaje y reorganización

Para las empresas que intentan convertir el talento en una ventaja del negocio, el reciclaje y la reorganización de dicho talento constituye otra parte esencial del reposicionamiento a medio plazo. Si un análisis de la fuerza laboral identifica empleados que obtienen rendimientos excepcionales en trabajos que deben suprimirse, resulta esencial que las empresas encuentren los medios para retener a dichos empleados mediante su vinculación con puestos más estratégicos.

El año pasado, un fabricante mundial de coches detuvo la producción de varios modelos en varias sus fábricas de Estados Unidos. Pero en lugar de dejar marchar a los 4.500 trabajadores afectados, la empresa optó por retener a dichos trabajadores y dirigirlos hacia nuevas tareas y puestos de trabajo. Las clases de formación incluían la mejora de productividad, la manipulación de materiales y los riesgos del lugar de trabajo, la diversidad y la ética. Según afirma uno de los directivos de la empresa, "Esta fue la primera oportunidad que tuvimos realmente de vivir según nuestros valores. No nos hemos limitado a mantener a las personas en nómina solamente porque son amables. Al final de nuestro proceso, esperamos contar con una fuerza laboral mucho más preparada."

Hoy más que nunca se hace importante la capacidad de una organización para compartir conocimiento, entregar un aprendizaje eficaz en el momento adecuado y capturar experiencias y conocimientos esenciales. El aprendizaje constituye una capacidad esencial de gestión de talento, pero a menudo forma parte de los objetivos de las estrategias de reducción de costes en momentos difíciles.

Las empresas de alto rendimiento garantizan que sus fuerzas laborales se encuentran continuamente equipadas con las capacidades técnicas y de gestión necesarias para responder a un entorno global de negocios en constante evolución.

Ahora es el momento de abordar y abarcar nuevas formas de aprendizaje e intercambio de conocimientos. Las tecnologías Web 2.0 pueden tener un enorme impacto en la forma de conectarse y aprender de las personas, a unos costes de entrega mucho menores. Cuando casi todas las organizaciones se encuentran recortando gastos internos, las herramientas de colaboración y los enfoques de comunicación Web 2.0 representan una auténtica oportunidad para mantener a las personas conectadas y comprometidas.

Nuestro estudio ha descubierto que las empresas de alto rendimiento se aseguran continuamente de equipar a sus fuerzas laborales con las capacidades técnicas y de gestión necesarias para responder a un entorno global de negocios en constante evolución. Casi 9 de cada 10 empresas que generan un alto rendimiento, frente a solo 6 de cada 10 empresas que generan un bajo rendimiento aplican un enfoque profesional sobre el aprendizaje, que reconoce más formalmente las áreas clave de conocimientos y los programas de aprendizaje necesarios para mantener actualizadas y relevantes las capacidades de las fuerzas laborales esenciales para la misión.

Adquisición de talento

Durante una etapa de recesión, resulta inevitable experimentar una ralentización general del motor de reclutamiento, pero las empresas más inteligentes nunca van a suprimir esta función completamente. Pero, ¿no es casi impensable contratar durante una época de grave crisis económica? En realidad, en una época de crisis económica, la escasez de conocimientos no sólo se mantendrá, sino que se verá agravada porque la necesidad no puede satisfacerse fácilmente. Muchas empresas han descubierto que no pueden eliminar totalmente el reclutamiento universitario y restaurarlo inmediatamente después a pleno rendimiento. Algunas empresas han tardado años en reestablecer su presencia de reclutamiento universitario tras suspenderla durante un largo período de tiempo.

Las empresas más inteligentes también seguirán pendientes de los trabajadores con mayores capacidades que en los tiempos de bonanza han sido más difíciles o caros de atraer, y que ahora se encuentran disponibles gracias a las reducciones de la fuerza laboral que realizan otras compañías.

Crecimiento: La importancia del desarrollo del liderazgo

Todas las acciones analizadas hasta el momento (evaluación y planificación de la fuerza laboral, reciclaje, y contratación global de trabajo y talento), contribuyen a fomentar la capacidad de una organización para posicionarse en dirección al crecimiento cuando la economía comienza a cambiar de rumbo.

No obstante, un último elemento esencial a la hora de convertir el talento en una ventaja del negocio durante esta época de recesión sigue siendo el desarrollo del liderazgo. No es una exageración afirmar que la crisis económica actual es una cuestión de formación y puesta a prueba del liderazgo bajo las condiciones más estresantes. En este sentido, cada organización debe desarrollarse y utilizar la actual situación económica para probar y desarrollar su nueva generación de liderazgo. Al mismo tiempo, las organizaciones deberán garantizar que están cuidando adecuadamente a sus líderes actuales, y que mantienen una comunicación adecuada con ellos y les proporcionan el apoyo que necesitan.

En este punto, algunas reflexiones del reciente libro de nuestro colega Bob Thomas, *Crucibles of Leadership*, resultan especialmente adecuadas. En el libro, el autor afirma que lo más importante del desarrollo del liderazgo no son solamente las capacidades innatas, sino lo que uno extrae de la experiencia, sobre todo de los acontecimientos traumáticos y a menudo imprevistos que cuestionan la identidad de un líder. En palabras de Thomas: "La capacidad de encontrar significado y fuerza en momentos de adversidad diferencia a los líderes de los que no lo son." (Para consultar el artículo relacionado, véase "Turning experience into leadership," *Outlook*, enero de 2008.)

La cuestión es convertir la actual situación económica en una experiencia de aprendizaje que pueda beneficiar a los líderes actuales, así como a aquellos que formarán la nueva generación de liderazgo. Hace poco, Burt Tansky, Presidente Ejecutivo de Nieman Marcus, afirmaba: "Estoy animando a muchos de nuestros jóvenes que nunca han pasado por una situación como ésta (clase de crisis) a analizar lo que está ocurriendo hoy y las medidas que se están adoptando para minimizar el estrés, porque a lo largo de su carrera van a tener que enfrentarse a numerosas situaciones como ésta."

El siguiente paso para las organizaciones sería institucionalizar estos conocimientos sobre lo que está ocurriendo hoy y utilizarlos para desarrollar las capacidades de liderazgo a lo largo de la organización.

Así por ejemplo, Honda Motor Co., ha utilizado desde siempre proyectos de trabajo como base para desarrollar a los líderes. En este sentido, se espera que los directores de proyectos de Honda no sólo produzcan resultados, sino que también se dediquen a crear un contrato de aprendizaje con la empresa sobre capacidades de liderazgo desarrollado durante todo el proyecto. Si este tipo de enfoque experimental basado en proyectos se aplica a un entorno de recesión, los jóvenes líderes lograrán armonizarse con lo que están aprendiendo y compartir experiencias con sus homólogos.

Resulta bastante fácil afirmar que las empresas que pueden unir a sus profesionales tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir durante y después de una recesión económica. Pero una gestión eficaz del talento no es simplemente una cuestión de intimidación o carisma. También resulta esencial realizar detallados y exhaustivos análisis de las capacidades necesarias para alcanzar un alto rendimiento.

Si no queda más remedio que realizar recortes de personal, se debe utilizar un bisturí en lugar de un machete. Es decir, la clase de análisis detallados que hemos realizado (evaluación de puestos estratégicos y planificación integral de la fuerza laboral) permiten a las organizaciones trazar un camino hacia delante con mucha más información sobre las necesidades de la empresa en términos de capacidades, identificación de personas que poseen dichas capacidades y la forma más rentable de contratarlas si no se pueden desarrollar internamente.

Es el talento de la fuerza laboral el que está acusando más profundamente los efectos de la actual crisis económica. A la vez, esta crisis bien podría ser el momento en el que la gestión del talento madure por fin.

Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Combinando su experiencia incomparable, sus exhaustivas capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y su amplia investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento. Con más de 181.000 personas trabajando en más de 120 países, la compañía obtuvo una facturación de 23.390 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el pasado 31 de agosto de 2008. www.accenture.es

Sobre los autores

Peter Cheese, es el director responsable global de Accenture Talent & Organization Performance Service Line.

Catherine S. Farley dirige la práctica global de consultoría de Talent Management

Alan Gibbons dirige la práctica global de Compensación y Beneficios

Equipo de trabajo de la versión española

Diego Sánchez de León, Socio Director área Talento y Organización EALA

José Manuel Casado, Socio Director área Talento y Organización España

Copyright © 2009 Accenture
Todos los derechos reservados.

Accenture y su logo
son marcas registradas de
Accenture.