

*I Congreso Internacional  
“Calidad de Vida y Competitividad Empresarial”*

**accenture**

*High performance. Delivered.*

**Retención de Talento: empresa y sociedad**  
Crisis de la Fuerza de Trabajo

**José Manuel Casado**  
22 y 23 de noviembre de 2007

## Fuerza de trabajo en proceso de cambio: Un conjunto de riesgos y factores de impulso con múltiples facetas

### Valoración del capital humano



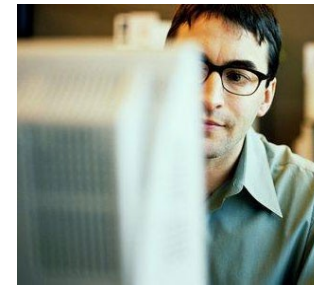
- Costes y rentabilidad
- Aspectos económicos de los activos inmateriales
- Mayor productividad
- Multiplicador de talento

### Nuevo crecimiento



- Concentración en la escasez de conocimientos
- Competencia por el talento
- Ritmo del cambio

### Concentración en la tecnología



- Usabilidad
- El trabajador del conocimiento como objetivo
- eRRHH, eF (formación virtual), eGC (gestión del conocimiento virtual) etc.

### Características demográficas de la plantilla



- Múltiples generaciones en plantilla
- Escasez de habilidades
- Problemas de compromiso
- Captación del conocimiento

### Globalización



- Arbitraje laboral
- Equipos virtuales
- Nuevos modelos org.
- Cultura corporativa

## Las fuerzas del mercado global ejercen un impacto directo sobre el sector energético

### Fuerzas económicas – el poder económico está cada vez más disperso

- Crecimiento de las economías de los mercados emergentes
- Crecimiento de un mercado emergente de multinacionales emergentes
- Crecimiento de las multinacionales en mercados emergentes
- Nuevas normas generacionales

### Fuerzas sociales – cambio social enorme

- Mil millones de nuevos clientes entrarán en el mercado global.
- El cambio climático se concibe como una realidad que impulsa cambios en la tecnología, la normativa y las inversiones.

### Fuerzas tecnológicas – la mano de obra tecnológica ya no es dominio de las economías desarrolladas

- El mundo industrializado es testigo de la reducción del número de empleados cualificados jóvenes.
- Los gobiernos de las economías emergentes buscan activamente políticas para escalar posiciones en la cadena de valor.
- Aparición de grupos tecnológicos y una cadena de suministro global

### Fuerzas sectoriales – los mercados del petróleo son uno de los ejemplos más claros de la interdependencia global

- La demanda de petróleo sigue siendo fuerte, por ahora...
- El suministro de petróleo es limitado
- Crecimiento en la innovación, especialmente en la bio-economía

# Estas fuerzas de mercado suponen retos para la gestión del talento y la plantilla

## Retos demográficos

- Envejecimiento de la plantilla
- Mayor participación de la mujer
- Empleados locales en una organización global

## Crisis de conocimientos

- El auge de la economía del conocimiento
- *Gap* en los puestos de gestión medios
- Importancia del personal cualificado procedente de las economías emergentes

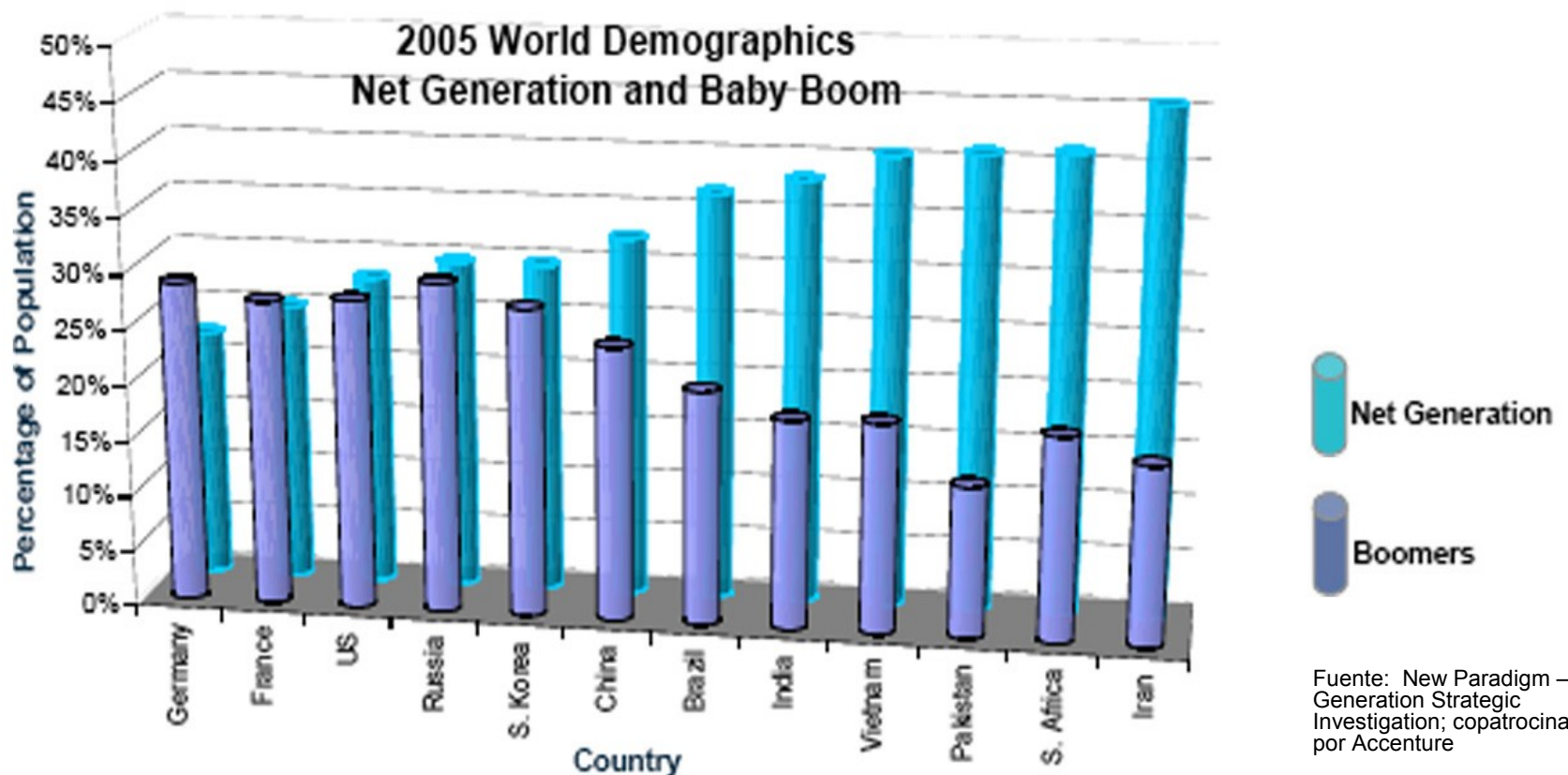
## Cómo retener y motivar a la plantilla

- Mayor movilidad laboral
- Integración de la vida laboral con la familiar
- Mayor polarización de trabajadores

## No se puede ignorar el tamaño total de la Net Generation (Generación Internet)

“... esta generación es mayor que la del *baby boom*, y con su fuerte presencia demográfica dominará el siglo XXI.”

—Wikinomics, Don Tapscott



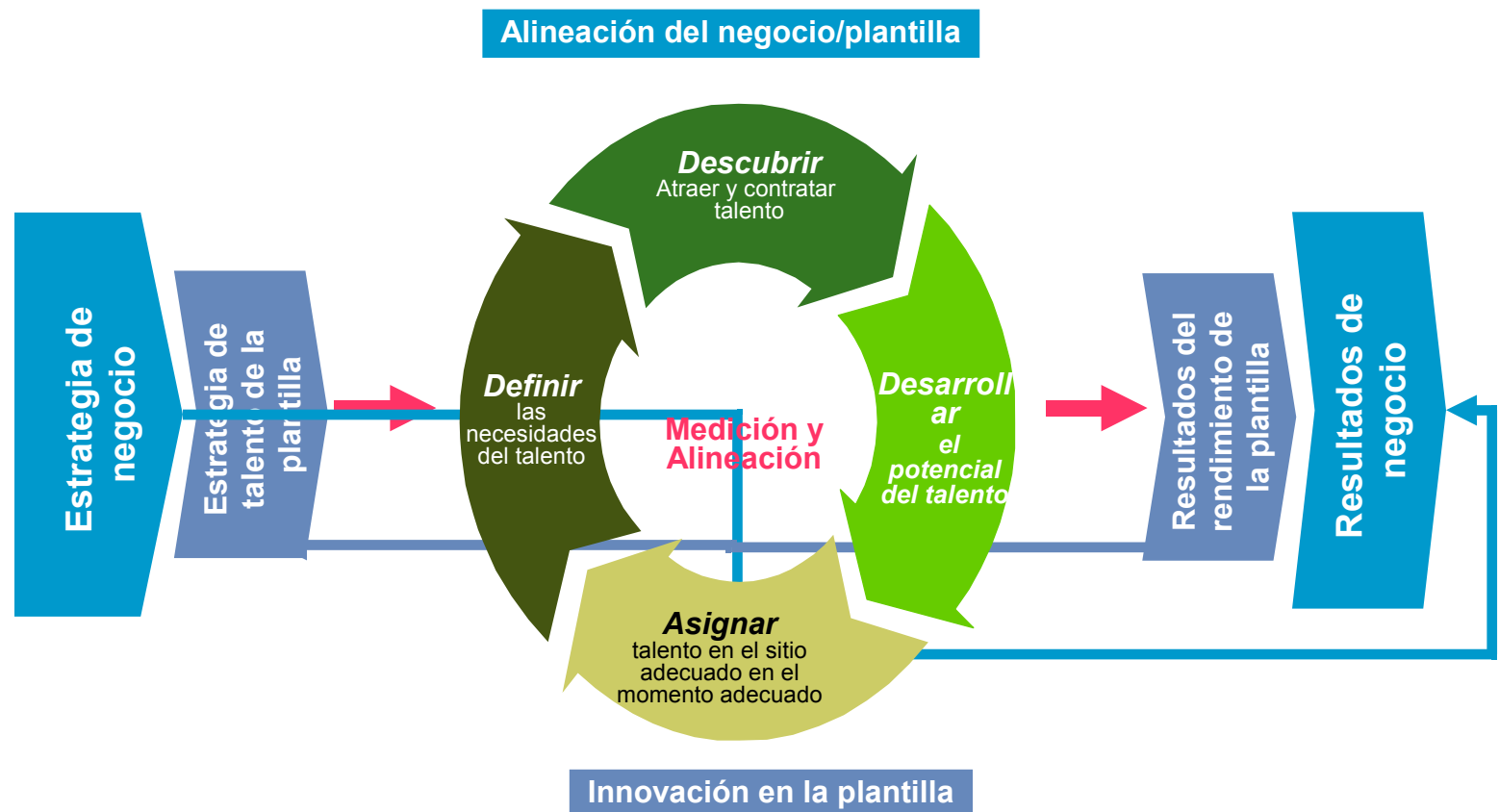
**El reto de la gestión de este talento de diversa composición requiere que se reorganicen y repiensen las actividades de gestión de personas**

- Selección de personal
- Desarrollo
- Funciones y responsabilidades del directivo
- Productividad de los nuevos empleados



# Un nuevo modo de entender la Gestión del Talento

La Gestión del Talento es la capacidad de una organización de crear y optimizar continuamente los recursos de talento necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocio



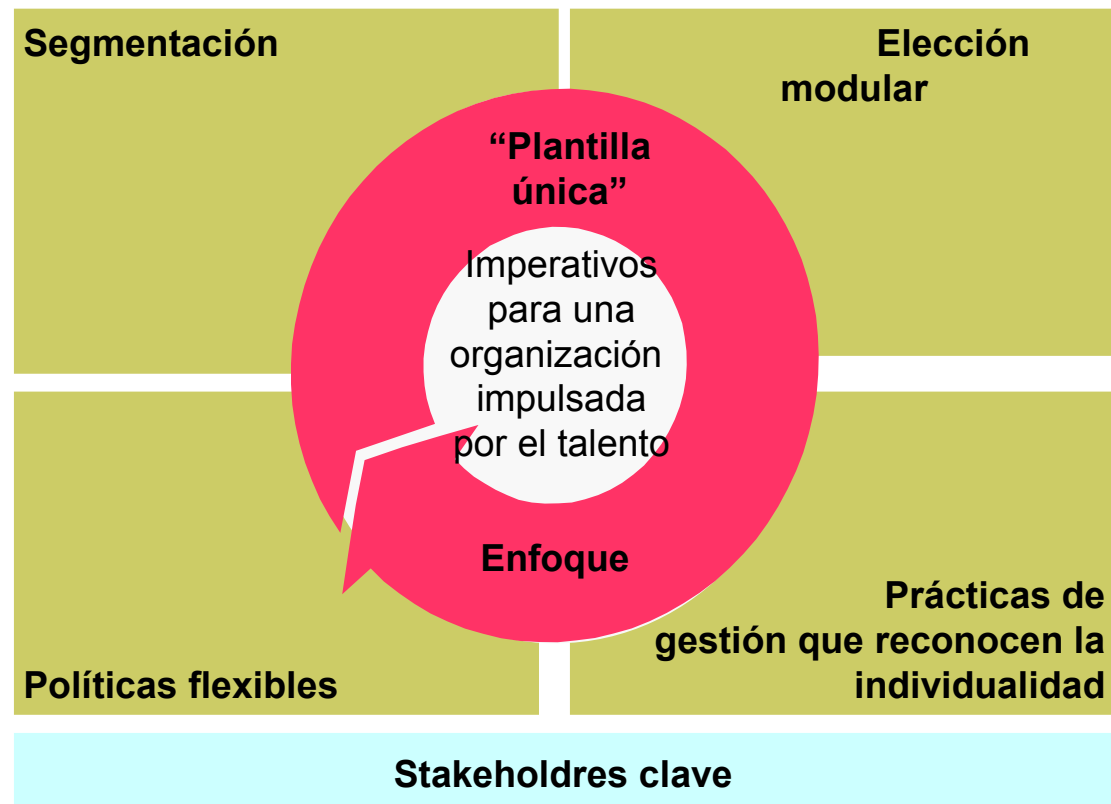


# Ejemplo nº 1: Enfoque tipo ‘plantilla única’

Los retos de la gestión del talento requieren una nueva visión de la relación empleado/empresa, entendiendo cada persona como una empresa única,-- multiplicando su talento dentro de la plantilla

**Resultado clave:**

**Convertirse en la empresa preferida del sector petrolero y el gas**

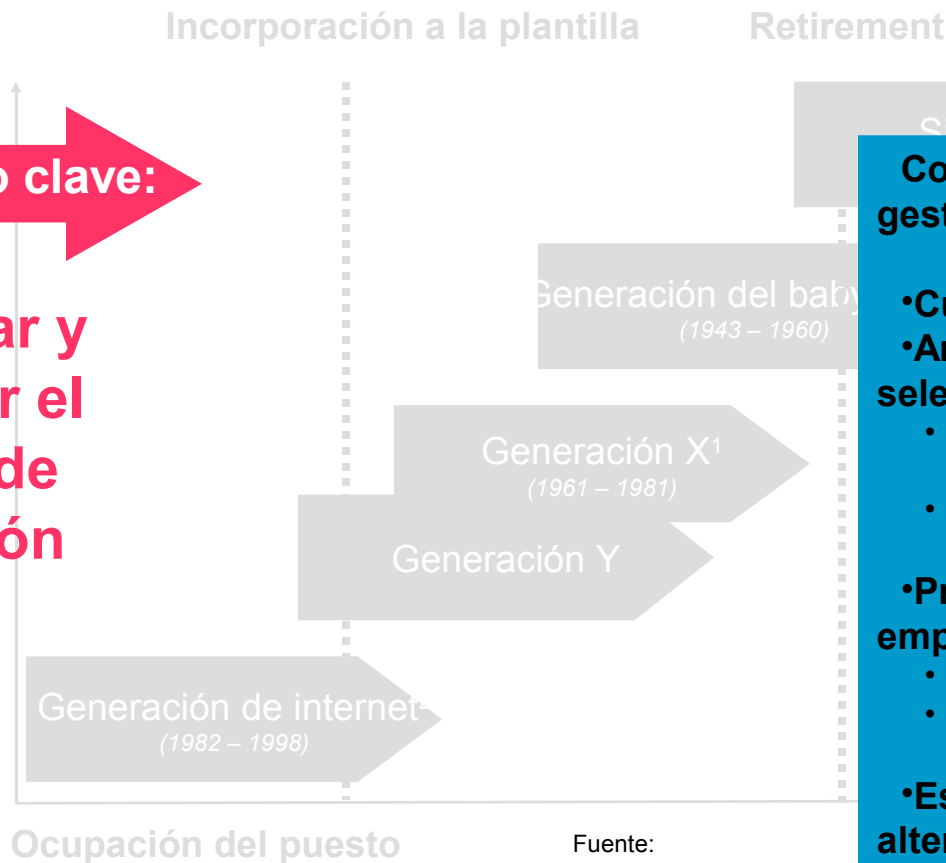


## Ejemplo nº 2: Consideraciones clave para atraer el talento de la ‘Net Generation’

Las empresas deben reinventarse para atraer a la generación de Internet y mantener, a su vez, programas y estructuras que den soporte a las generaciones existentes de la plantilla

**Resultado clave:**

**Acelerar y mejorar el índice de atracción**



**Consideraciones acerca de la gestión del talento**

- Cultura para una nueva plantilla
- Ampliación de los procesos de selección
  - Padres ‘helicóptero’ (sobre-protectores)
  - Primer punto de contacto con los nuevos empleados en la universidad
- Propuesta de valor para el empleado
  - Marca del empleado
  - Nuevas dinámicas en la relación empleado/empresa
- Estrategias de contratación alternativas

Fuente:

1 Howe, Neil; Life Course /

2 New Paradigm – Net Generation

Tapscott, Don; 2007

# Ejemplo nº 3: la estrategia de la gestión del talento

## Resultado clave:

**Solución inmediata al problema de la pérdida de conocimiento y la integración con los nuevos empleados**

### Problemas actuales de personal

- Falta de consistencia en el desarrollo del equipo directivo y en el plan de sucesión
- Proporcionar personal para un puesto crea vacantes en otros
- Los activos se “birlan” recursos unos a otros
- Poca formación para dar soporte a las nuevas responsabilidades
- A menudo las relaciones desbancan a las cualidades de los directivos
- Una fuente única de contratación (contract-to-hire)
- Distintas revisiones del programa de becarios
- Falta de una estrategia para la contratación en la competencia
- Falta de diversidad
- Envejecimiento de la plantilla y pérdida de conocimientos clave

### Mapa de la gestión del talento

### Visión futura

- Planificación gestionada del personal frente a la dotación reactiva de recursos
- Enfoque basado en la imagen a gran escala con múltiples activos frente a la concentración en activos individuales
- Más transparencia en las opciones profesionales a todos los niveles
- Oportunidades de desarrollo directivo o puntos de aterrizaje con sólidos conocimientos (expertos)
- Las fuentes de dotación y asinación de personal proporcionan diversidad y una cantera de recursos cualificados
- Un programa de becarios bien definido para acelerar el desarrollo
- Programas de la formación y desarrollo a lo largo de toda la carrera profesional
- Consideración como un lugar interesante para trabajar

# Ejemplo nº 3: estrategia de gestión de talento

La visión de la organización respecto al talento de las operaciones futuras es crear procesos de desarrollo (y para toda la vida) para los empleados críticos, y fomentar la diversidad

## Desarrollo del equipo directivo

- Desarrollar un Curriculum para Directivos que supere y sea consistente con la estrategia del grupo y los marcos, sistemas y prácticas de operaciones
- Desarrollo del equipo directivo como apoyo de la estrategia de operaciones para la sucesión de dicho equipo
- Las responsabilidades y los resultados del equipo directivo están claras

## Renovación del personal de operaciones

- Realizar una gestión del talento y una planificación de la sucesión efectivas haciendo un uso transparente de los movimientos dirigidos
- Renovar la plantilla de operaciones a través de programas de prácticas y becas
- Concentrarse en la contratación en escuelas con títulos de formación de segundo grado, y que formen en tecnología de procesos
- Mejorar la diversidad comprendiendo la dinámica de mercado actual

Definiendo un proceso claro para adecuar el desarrollo en función de las necesidades de negocio

## Asegurar una Administración y Gestión simples y sostenibles

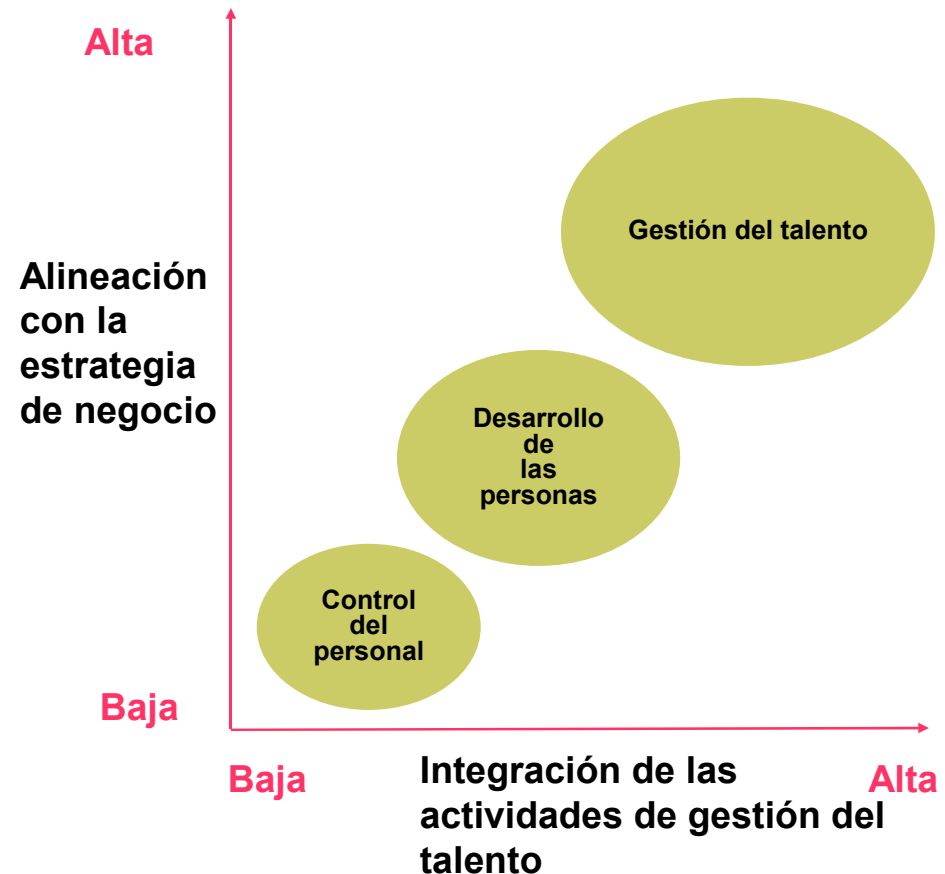
- Modelo de gobierno claro que incluye la gestión de resultados
- Sistemas y procesos para apoyar la planificación del desarrollo individual – planes de desarrollo personal y planes de formación personal
- Cubre las sucesiones en todos los niveles de la organización

Capacidad organizativa que apoya la cultura de la formación y la competencia



# Lo que nos queda por delante: transición hacia una gestión completa del talento

- Definir las necesidades de talento a nivel de competencia
- Integrar todos los procesos de rendimiento humano
- Personalizar las propuestas de valor para los empleados
- Variar los planes de flexibilidad laboral y los programas de recompensa
- Medir los resultados y el rendimiento del personal
- Dirigir las inversiones en función de los indicadores de rendimiento clave



\* Fuente: Peter Cheese, Robert J. Thomas, & Elizabeth Craig. (próxima publicación, 2007). **The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance** (La empresa impulsada por el talento: estrategias para enfrentarse a la globalización, la gestión del talento y el alto rendimiento). London: Kogan Page Limited.