



# La química del talento

Nuevas formas de pensar acerca de la gente y el trabajo



# La química del talento

Nuevas formas de pensar acerca de la gente y el trabajo

En el tiempo que tarda en leer este libro,  
728 bebés habrán nacido en la India,  
123 en los Estados Unidos y sólo  
19 en Alemania.

# Índice

---

¿Fórmula ganadora?	5
Es un problema de negocios	7
¿Ya está listo?	8
Empiece aquí	12
Mida lo que es importante	14
El principio, en medio y el final	15
No existe una solución universal	17
¿Está escuchando?	18
Forjando el entorno laboral del siglo 21	19
¿Qué puede prometer?	21
¿Qué puede dar?	22
<b>Думайте глобально</b>	23
Aquí, allá y en todas partes	26
Tiempo y espacio	27
RH orientados al negocio	28
Es su turno	29

---



azúcar



vinagre

## ¿Fórmula ganadora?

---

Algunas de las organizaciones más admiradas del mundo afirman que perderán la mitad de sus empleados clave en los próximos cinco años.

Y eso es sólo la punta del iceberg. Una mayor escasez de talento amenaza con nublar el horizonte, aun cuando se incorporan nuevas generaciones al mercado laboral, tan llenas de expectativas que pueden transformar fácilmente la forma habitual de hacer las cosas.

La escalafón corporativo tradicional está desapareciendo bajo el peso del cambio—dando lugar a una nueva estructura corporativa, donde la gente talentosa puede moverse en cualquier dirección entre un rango más amplio de opciones. Cuando la empresa no les brinda las oportunidades que requieren, pueden decidir salir de la organización.

Saber qué opciones ofrecer—y hacerlas accesibles—requiere de trabajo en tres áreas: una estrategia de talento enfocada en el negocio, las soluciones adecuadas y una infraestructura que pueda evolucionar para enfrentar cualquier cosa que se presente.

El truco, por supuesto, es conjuntar los elementos correctos en una combinación ganadora.

Para un estudiante que hoy comienza su etapa universitaria, la mitad de lo que aprenda en su primer año será obsoleto para cuando termine.

# Este es un problema de negocios

---

Hoy, el talento es un tema fundamental de la agenda de negocios—y no es exclusivo de Recursos Humanos. Desde los directores generales y los directores de finanzas hasta los líderes de las unidades de negocios, los ejecutivos de todo el mundo están preocupados por el talento.

Específicamente, les preocupan los líderes que preparan para el futuro, la escasez de empleados clave, y cómo retener y desarrollar al personal que ya tienen.

La globalización ha cambiado la ecuación. Clientes globales, trabajadores globales, trabajo distribuido en línea, y la lista sigue. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas no han establecido programas de talento y RH para competir en un mundo globalizado.

Del otro lado del espectro, no hay que ahondar mucho en el negocio para descubrir una verdad no tan secreta. Pegados a sus teléfonos celulares y correo electrónico, el mejor talento está trabajando de sol a sol, lo que probablemente no tiene nada de saludable. El patrón es el mismo, desde los gerentes hasta los altos ejecutivos.

Trabajar todo el tiempo los está llevando a niveles de agotamiento crónico.

La tecnología y la información están ampliando la estructura laboral en todas direcciones. No es sólo lo que hace la gente, sino también cómo y dónde lo hace.

Cualquier estrategia de negocios que elija estará configurada por los desafíos de la fuerza laboral—sin importar si lo reconoce ahora o cuando sea demasiado tarde. Las adquisiciones, fusiones, reestructuraciones, subcontrataciones laborales en el extranjero asociaciones, lo que sea—la gente es fundamental. Y a menos que usted entienda cómo están evolucionando las cosas exactamente, le será difícil conseguir el talento que necesita.

## ¿Ya está listo?

---

En vista de la escasez de talento, resulta tentador actuar por impulso y tratar de resolver todo el problema de golpe—especialmente si tiende a preferir la acción que el análisis. En este caso, sería mejor esperar un poco más.

Esto es porque muchas empresas simplemente no cuentan con la fundamentación de hechos necesaria para empezar a crear las estrategias, soluciones e infraestructura que requerirán para crear la fuerza laboral adecuada.

Antes de que empiece a diseñar soluciones, trabaje con sus líderes de negocio para confirmar sus prioridades estratégicas y entender lo que éstas requieren del talento clave. Pídale que identifiquen las brechas de talento que están afrontando, y explore las opciones para cerrarlas. Investigue donde se encuentran en la planeación de sucesión—no sólo de los líderes, sino de todo el talento crítico.

Después de esto, deberá ser más específico. Necesitará saber exactamente qué se necesita para crear los empleos, la organización y el ambiente de trabajo que requiere su personal clave para tener éxito.

Si busca un marco de referencia para desarrollar estas cuestiones, ha llegado al lugar correcto.

# Haga la prueba

Tómese dos minutos para calificar a su empresa en cada uno de estos enunciados. "5" significa que está completamente de acuerdo.

	En desacuerdo				De acuerdo
El talento está en la lista de prioridades de nuestro Director General. Realmente.	1	2	3	4	5
Hemos identificado los segmentos críticos de la fuerza laboral que necesitamos para lograr nuestros objetivos de negocio.	1	2	3	4	5
Entendemos cómo están afectando a nuestros requerimientos de talento los cambios de la fuerza laboral globalizada.	1	2	3	4	5
Nuestro enfoque para la planeación de la fuerza laboral está basado en un entendimiento claro de nuestras prioridades de negocio.	1	2	3	4	5
Utilizamos analítica de datos y modelación predictiva como parte de la planeación, reclutamiento y retención de la fuerza laboral.	1	2	3	4	5
Nuestro departamento de RH trabaja muy de cerca con los líderes del negocio. Definitivamente estamos adelante de la curva de talento.	1	2	3	4	5
Al planear las iniciativas para la fuerza laboral, pensamos de manera integral, incluyendo la información de impuestos, administración de recursos, TI y legal.	1	2	3	4	5
Nuestros gerentes entienden los requerimientos de carrera de nuestro talento crítico, y estamos haciendo nuestros programas a la medida para satisfacer esas necesidades.	1	2	3	4	5
Hemos avanzado mucho en perfeccionar la práctica del diálogo con el talento.	1	2	3	4	5

## Calificación

0–10 Se está quedando atrás. Quizá en este momento el no estar preparado no le afecte, pero llegará el momento en que sí lo hará.

11–20 Va por buen camino, pero el talento y el trabajo todavía no son una ventaja competitiva.

21–36 Está en posición para sobresalir en cuanto a atraer y retener al mejor talento.

37+ No quisiéramos ser su competencia.

# La tabla periódica del talento

## Estrategia

<b>Al</b> Alinear	<b>An</b> Analizar	<b>Di</b> Diferenciar	Soluciones de talento		Soluciones laborales
<b>Ae</b> Alineación de la empresa	<b>Pt</b> Planeación de la fuerza laboral	<b>Ift</b> Información de la fuerza laboral	<b>Ra</b> Reclutamiento y asignación de personal	<b>Ad</b> Aprendizaje y desarrollo	<b>Cc</b> Conocimiento y colaboración
<b>Ar</b> Administración de riesgos	<b>Sfl</b> Segmentos críticos de la fuerza laboral	<b>Mt</b> Mapa de talento	<b>Oi</b> Orientación e inducción	<b>As</b> Administración de la sucesión	<b>Dt</b> Diseño del trabajo
<b>Erh</b> Estrategia de RH	<b>Et</b> Evaluación de talento	<b>G<sup>4</sup></b> Estrategia generacional	<b>Pm</b> Administración del desempeño	<b>Da</b> Desarrollo acelerado	<b>Mg</b> Movilidad global
		<b>Me</b> Métricas	<b>Cg</b> Contratación de personal a nivel global	<b>Oa</b> Organización con <i>coaching</i>	<b>Rs</b> Redes sociales

## Infraestructura

<b>T</b> Tecnología	<b>Ps</b> Provisión de servicios de RH	<b>Di</b> Diversidad e inclusión	<b>Ac</b> Administración del cambio	<b>Er</b> Ética y responsabilidad	<b>Cm</b> Comunicaciones
------------------------	---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	-----------------------------



## Cómo utilizar esta tabla

Utilice la Tabla Periódica del Talento para explorar los elementos de estrategia, soluciones, catalizadores e infraestructura que podrían ser parte de su enfoque global para la administración de talento.

1. **Primero, la estrategia de negocios y las métricas.** Asegúrese de que las necesidades de su empresa guíen su agenda. Piense en cómo cambiarán las necesidades de su fuerza laboral en los próximos años. ¿Qué tipo de personas necesitará—para cuándo—y de qué parte del mundo vendrán? ¿Cómo medirá el avance?
2. **Soluciones.** Cada una de las inversiones en soluciones deberá vincularse directamente con los elementos de su estrategia. Algunas soluciones estarán enfocadas en temas de talento, como el reclutamiento de personal o el desarrollo de carrera. Otras estarán enfocadas en cuestiones laborales—el qué, cuándo, dónde y cómo del trabajo.
3. **Catalizadores.** Algunos elementos tienen un potencial especial para acelerar el desempeño. Estos catalizadores pueden impulsar la diferenciación más rápidamente que otras soluciones y merecen una atención especial.
4. **Infraestructura para hacer posible las soluciones.** Parte de la infraestructura que necesita puede ya estar implantada, pero quizá necesite actualizar sus sistemas—y tal vez su cultura. Mantenga las mejoras enfocadas en entregar las soluciones concretas, necesarias para respaldar la estrategia.

Los elementos en la tabla pueden definirse como “medulares” o “diferenciadores”. Muchas empresas necesitarán aplicar ambos. Los elementos medulares respaldan el ciclo de vida tradicional del empleado. Los diferenciadores tienen mayor potencial para impulsar las ventajas competitivas.



## Empiece aquí

---

No hay dos negocios con fórmulas idénticas para el talento, ni siquiera empresas similares en la misma industria. La manera como integre los elementos específicos de su estrategia de talento debe reflejar su estrategia de negocios.

Por ejemplo, si tiene la intención de crecer mediante adquisiciones, su estrategia de fusiones y adquisiciones debe estar diseñada para cerrar las brechas de talento. Además, necesitará perfeccionar su habilidad para conservar al personal fundamental durante las etapas de altas y bajas propias de una fusión.

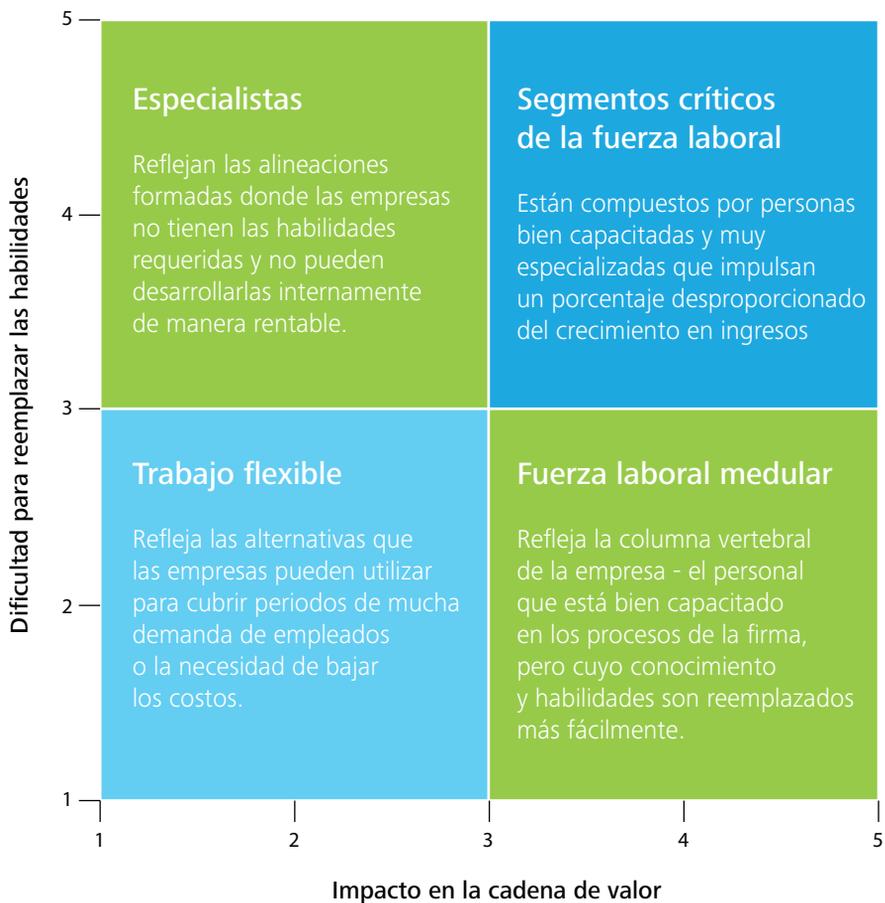
Resulta prioritario saber cuáles brechas de talento tiene que llenar. Si su equipo directivo no sabe qué clase de puestos tendrá que cubrir en tres a cinco años, está en problemas.

Pero asegúrese de hablar también con su personal de línea. ¿Tiene dificultades para equilibrar su vida? ¿Qué le falta para fortalecer los vínculos entre su fuerza laboral y los desafíos de negocios importantes de su compañía?

Un elemento clave de cualquier estrategia de talento efectiva es identificar aquellos segmentos fundamentales de su fuerza laboral: los empleados de alto valor para las organizaciones que resultan especialmente difíciles de reemplazar. Esto no significa que pueda ignorar al resto del personal, pero necesitará prestarle atención especial a los elementos decisivos.



## ¿Cuáles son los segmentos de la fuerza laboral que más importan?



## Métricas

# Mida lo importante

Aunque es importante tener un conocimiento intuitivo de las necesidades de su fuerza laboral, es todavía más importante respaldar dicho entendimiento con hechos y con un análisis disciplinado. Basarse en los hechos es un elemento decisivo de cualquier estrategia de talento sustentable.

Utilice datos económicos y demográficos para afinar sus conocimientos sobre mercados de talento externos—no únicamente en su industria o en funciones específicas, sino también a nivel regional, nacional y global.

Mejore sus capacidades en el análisis de la fuerza laboral e inteligencia de negocios. Esto significa saber sobre minería de datos, análisis estadístico y modelos predictivos, para entender sus retos de reclutamiento, retención y asignación de personal.

Construya un caso de negocios riguroso para cualquier inversión en talento—y haga un seguimiento continuo de su retorno de inversión.

Con algo de esfuerzo, los beneficios de las soluciones de talento pueden ser cuantificables. No se conforme con evidencias anecdóticas o ilusiones—y ciertamente no confíe en las evaluaciones comparativas de carácter general de la industria de RH.

Me

Métricas

### Bueno, mejor, óptimo

Confiar en las métricas de entrada resulta tentador, porque son más fáciles de medir. Pero en lo posible, trate de enfocarse en los resultados.

Bueno	Mida el tiempo que le lleva contratar representantes de servicio al cliente
Mejor	Mida cuánto tiempo le lleva lograr que los nuevos empleados sean competentes en sus trabajos.
Óptimo	Mida los cambios reales en la satisfacción del cliente

# El principio, en medio y el final

---

Hoy en día es fácil creer que gran parte del drama de la fuerza laboral gira en torno a una nueva generación de jóvenes engreídos que no saben cuál es su lugar. Si eso es lo que piensa, le espera una gran sorpresa.

Ciertamente, el acervo de talento en la actualidad abarca cuatro generaciones, pero en muchos sentidos son más parecidas de lo que se imagina.

Y, a pesar de que los trabajadores de la Generación Y pueden haber iniciado una nueva tendencia con todos sus cuestionamientos, el tema ya ha sido rebasado.

Los *boomers*—e incluso los jubilados que se están reincorporando a la fuerza laboral—quieren muchas de las mismas cosas que desean sus hijos adultos. Reconocimiento y respeto. Flexibilidad y opciones. Trabajo significativo. Y equilibrio—con la vida y la comunidad. Esto significa que las innovaciones en las estrategias de talento y las soluciones deben tener el potencial para abarcar las necesidades de los múltiples segmentos de su fuerza laboral—sin importar en qué parte del mundo se encuentren.

Al mismo tiempo, también debe considerar las diferencias. Su empresa bien puede ser un gran lugar para empezar una carrera y formar una familia, ¿pero también es el mejor lugar para terminar una carrera? Si puede encontrar la manera de ser las tres cosas, estará en buenas condiciones para atraer y retener al mejor talento.



La empresa estadounidense  
promedio cambia el 25% de  
su fuerza laboral cada año.

# No existe una solución universal

---

La Tabla Periódica del Talento abarca dos categorías de soluciones, así como catalizadores que pueden ayudar a acelerar las mejoras de desempeño en cualquier área.

Las soluciones de talento se enfocan en la fuerza laboral misma. Todas se refieren al “quién”. Por otro lado, las soluciones laborales se enfocan en el qué, cuándo, dónde y cómo del trabajo.

Existen diferentes elementos que dan valor en formas distintas. Algunos pueden ayudar a mejorar las capacidades fundamentales, mientras que otros tienen más potencial para impulsar la diferenciación competitiva. Y pueden utilizarse en muchas combinaciones. Dependiendo de dónde estén sus brechas, un poco de innovación puede ser realmente más importante que una estructura inmóvil chapada en oro.

Por ejemplo, a menudo se puede presentar un buen caso para invertir en capacidades avanzadas de predicción, aunque usted no esté en la posición que quisiera en materia de planeación de la fuerza laboral. De hecho, un compromiso con la innovación puede tener el beneficio adicional de impulsar mejoras básicas.

Algunas empresas creen que tienen que elegir entre mejorar las soluciones básicas e invertir en innovación. Pero en el caso del talento y el trabajo, ambas acciones pueden tener sentido. Las inversiones deben definirse en función de los imperativos de negocios, no de un programa genérico. Evaluar comparativamente los procesos de talento con el estándar de una industria no le proporcionará la diferenciación competitiva que va a necesitar.



# ¿Está escuchando?

---

Para toda la discusión que existe actualmente sobre la importancia de escuchar, pocas empresas lo hacen bien. En especial cuando se trata de la administración del talento. No sólo es cuestión de hacer preguntas, sino también de escuchar para identificar las oportunidades.

Cuando las organizaciones desarrollan nuevos servicios y productos, casi siempre empiezan escuchando. Se preparan para anotar todos los comentarios y opiniones que puedan encontrar por todo el mundo. Realizan una verdadera investigación, escuchan atentamente las ideas que solucionarán los problemas de los clientes. Están enterados de las posibilidades. Reaccionan con rapidez ante los cambios del entorno. Invierten en CRM. Se centran en el cliente.

Pero cuando se trata del talento y del entorno laboral muchas empresas ni siquiera intentan escuchar, ya no digamos participar en conversaciones extensas.

El diálogo bien manejado entre el talento fundamental y los líderes del negocio es la única manera de conocer las perspectivas que necesita para la planeación estratégica de la fuerza laboral. Ellos son los que realizan el trabajo. Ellos son los que intentan equilibrar sus vidas y carreras.

Escúchelos.

Conozca los hechos. Y analícelos.

- Utilice varios enfoques. Encuestas, *coaching*, información de salida, grupos de opinión, información recopilada al contratar empleados o en eventos de selección, lo que se requiera
- Confíe en la retroalimentación continua en lugar de revisiones intermitentes al azar. Incluya el diálogo con el talento en su manera de hacer negocios
- Haga preguntas como “¿Qué pasaría si?” con respuestas concatenadas, para que pueda procesar los datos de manera más confiable. Evite las preguntas confusas que se presten a muchas interpretaciones
- Siga mejorando. Afine sus preguntas aprovechando las respuestas que ha recibido

The logo consists of a blue square with a white 'Dt' inside. The 'D' is larger and positioned to the left of the 't'. The square has a white border and a white shadow effect.

Diálogo  
con el talento

---

## Personalización masiva de carrera (Mass Career Customization™)

# Forjando el entorno laboral del siglo 21

El escalafón corporativo ha sido la regla de oro para el éxito personal desde que se inventó la jerarquía organizacional. Pero el modelo de escalafón no siempre se ajusta al plan de carrera que desea el talento actual.

La Personalización Masiva de Carrera (MCC, Mass Career Customization™) hace posible una cultura de estructura corporativa, que ofrece un modelo personalizado para hacer carrera y desarrollar talento.

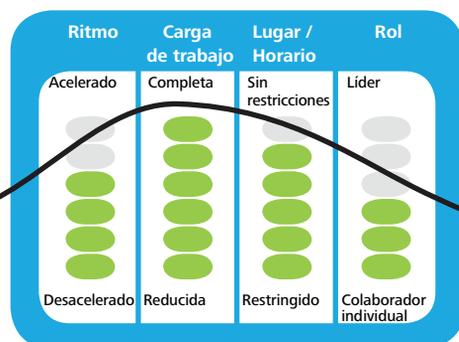
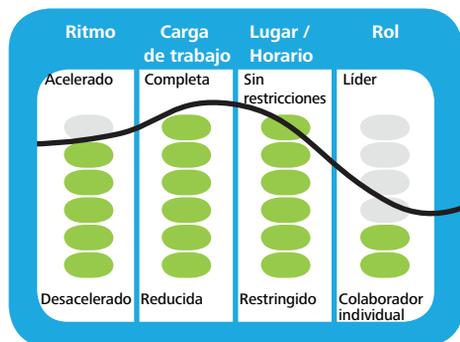
La inspiración para MCC proviene de la adaptación masiva de productos, que es una parte cotidiana del mercado de consumo actual.

Piense en M&Ms®, Starbucks® e iTunes®. Así como la opción de personalizar los productos ha incrementado la lealtad y la rentabilidad de los clientes, MCC tiene el potencial para mejorar la satisfacción del empleado, reducir los costos de rotación, generar mayor lealtad y permitir que la gente se enfoque en cumplir cabalmente con el trabajo y el objetivo más importante para la organización.

El marco de la MCC proporciona una estructura para personalizar las carreras utilizando un conjunto finito de opciones además de cuatro dimensiones de carrera interrelacionadas –Ritmo, Carga de trabajo, Lugar/ Horario y Rol. MCC ofrece procesos para manejar estas opciones como eventos comunes, más que como situaciones extraordinarias.

**Años de carrera: 0–3**  
**Ingresó en la fuerza laboral profesional**

**Años de carrera: 4-8**  
**Cambió su especialidad**



MCC se basa en la idea de que, con el tiempo, los planes de carrera en una economía impulsada por el conocimiento se parecerán cada vez más a una ola, con fases de ascenso y descenso de los compromisos de trabajo.

Las principales decisiones de negocios y de carrera que la ola de cada persona refleja, ahora pueden planearse de manera proactiva. En consecuencia, las conversaciones, los procesos de talento, y al final, las experiencias laborales que rodean estas decisiones resultan más satisfactorias y productivas para todos los involucrados.

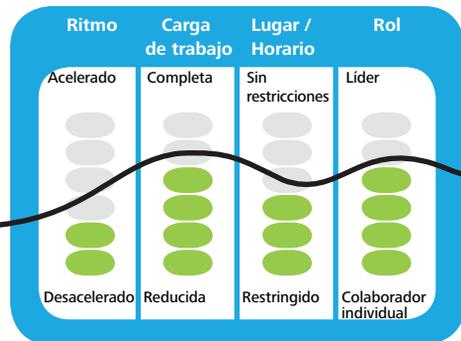
### Personalización Masiva de Carrera

- Reconoce las fluctuaciones de las carreras en el tiempo
- En respuesta proporciona una estructura más fluida
- Institucionaliza un esquema/ proceso
- Permite las opciones
- Hace que los intercambios sean más claros
- Ofrece una mayor transparencia
- Amplía los límites y la consistencia de lo que es aceptable

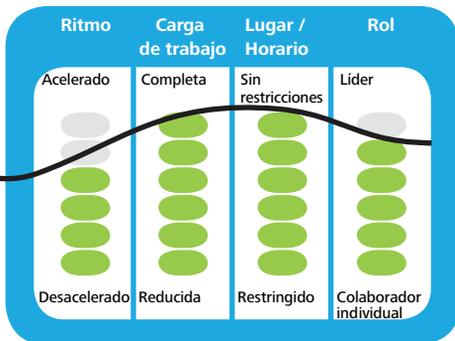
Mcc

Personalización Masiva de Carrera

#### Años de carrera: 9 - 11 Necesidades personales



#### Años de carrera: 11+ Mitad de la carrera



\* Corporate Lattice y Mass Career Customization son marcas registradas de Deloitte.

## Propuesta de valor para el empleado

# ¿Qué puede prometer?

En la mayoría de las compañías, la gente quiere muchas cosas similares. Reconocimiento y respeto. Flexibilidad y opciones. Responsabilidad. Autonomía. Trabajo significativo. Equilibrio. Ya sabe—lo mismo que usted desea.

Pero, ¿cómo puede saber un empleado si su organización realmente cumple estas promesas? Las organizaciones hablan mucho sobre ser un gran lugar para trabajar, ¿pero qué tan atinadamente cumplen las expectativas de su personal?

Algunas de las organizaciones más eficaces actualmente están desarrollando Propuestas de Valor para el Empleado o Marcas de las Empresas Contratantes para guiar sus compromisos con los empleados—tal como utilizan el poder de sus marcas para comunicar su valor a los clientes.

Incluso podrían llegar a necesitar numerosas propuestas de valor para el personal debido a las diferentes expectativas de su fuerza laboral.

Entender cada vez más la negociación entre empleador y empleado—desde la perspectiva del personal actual y futuro—puede ser un eje importante para los programas de talento.

### ¿Qué es la marca de la empresa contratante?

El paquete de prestaciones funcionales, económicas y psicológicas que conlleva el empleo e identificadas con la empresa contratante.

- Funcionales—desarrollo y/o actividades útiles relacionadas con el trabajo
- Económicas—recompensas materiales o monetarias
- Psicológicas—sentido de propósito, pertenencia o reconocimiento

De hecho, es la combinación de factores que lo distinguen como empleador y le dan forma a las percepciones de los empleados anteriores, actuales y futuros.

— Tim Ambler y Simon Barrow, *The Employer Brand* (La Marca del Empleador)

Pv

Propuesta de valor  
para el empleado

## Transformación de incentivos

# ¿Qué puede dar?

---

La gente quiere algo más de su trabajo que un sueldo. Desde luego, quiere prestaciones y bonos—pero hay algo más en juego. También quiere aprender y crecer, y marcar una diferencia. La manera como integre estos elementos puede tener un gran impacto en su buena disposición para realizar ese esfuerzo extra.

Sin embargo, muchas empresas siguen enmarcando sus programas de reconocimiento en el contexto de “compensaciones y beneficios”—simplemente como un costo de hacer negocio. Saben que gastan mucho dinero en reconocimientos, pero la mayoría tiene problemas para justificar ese gasto con resultados específicos.

La clave para mejorar su retorno de inversión en incentivos implica entender y controlar cuatro factores intermedios que vinculan las recompensas con el valor empresarial: cómo perciben los empleados las bonificaciones, cómo pueden variar estas percepciones por segmentos y generaciones de la fuerza laboral, cómo afectan los incentivos al comportamiento, y cómo afectan los cambios en la forma de actuar al desempeño del negocio.

¿Poco convencional? Tal vez. ¿Eficaz? Indiscutiblemente. Y usted puede comprobarlo. Ponga a prueba este enfoque aplicándolo en pequeña escala, quizá en una sola unidad de negocios o departamento. Vaya paso a paso, descubriendo gradualmente cuáles son los reconocimientos —en el sentido más amplio— que realmente desean sus empleados.



# Думайте глобально\*

Si no está pensando ya globalmente en lo que se refiere al talento fundamental, pronto lo estará. Y esto cambiará casi todo los aspectos del enfoque de su empresa hacia el reclutamiento. Hay cinco puntos importantes que debe considerar.

- 1. Siga la corriente.** El talento actual ya se está moviendo de un lado a otro de las fronteras internacionales en patrones constantes que usted puede aprovechar. Estudiantes de ingeniería de la India. Gerentes de mandos medios de Canadá. Altos ejecutivos de la Unión Europea. Y la lista continúa. Conozca quiénes son y a dónde van—y adecue esas tendencias a sus necesidades de corto plazo. No se limite a reclutar en uno o dos países. Éste es el mundo de la estructura en acción. Piense en grande.
- 2. Anticípese.** Si su fuerza laboral necesita un flujo constante de talento de nivel básico, éste es el momento para establecer acuerdos con universidades que tengan un número elevado de extranjeros. Algunas universidades importantes cuentan con una base creciente de gente joven entusiasmada con las oportunidades internacionales. Asegúrese de aprovechar a tiempo esos acervos de talento con diálogos eficaces.
- 3. Domine los procesos de inmigración.** Aunque encuentre el talento que busca, obtener la documentación requerida puede ser un verdadero reto. Según algunas estimaciones, hasta un tercio o más de candidatos seleccionados no puede obtener las visas que necesitan. No espere a enfrentar una crisis de talento para volverse un experto en el manejo de asuntos migratorios.
- 4. No improvise.** La desinformación sobre las contrataciones de talento global es asombrosa. La única manera de asegurarse que lo está haciendo bien es tener personas que vivan en los países que le interesan. Esto resulta especialmente cierto cuando se trata de acercarse a los candidatos y negociar la remuneración. Los reclutadores muy agresivos que no conocen las costumbres locales pueden dañar seriamente su marca y su reputación. Y en este mundo de Facebook®, el daño puede propagarse casi de manera instantánea a nivel mundial.
- 5. La tecnología sí importa.** Hay muchas áreas donde la tecnología “suficientemente buena” basta. La contratación de personal a nivel global no es una de ellas. Necesitará una plataforma de tecnología global sólida que pueda adaptarse a las necesidades particulares de cada país. Esto significa que tiene que ser escalable y flexible. No escatime gastos.

\*En ruso, “piense globalmente”.



Yes.  
Sí.  
Hai.  
Jå.  
Oui.

En el mercado de talento global, nunca se sabe qué encontrará y en dónde. Cuando un ingeniero holandés de una unidad de negocios pregunte sobre una oportunidad de trabajo en una unidad de negocios diferente en Australia, conviene que lo sepa su gente en Brasil—sólo por si acaso. Ya sea que se trate de identificar y acercarse al talento en nuevos países o estructurar la tecnología para recibir solicitudes y hacer un seguimiento de los candidatos, necesitará una visión global que pueda adaptarse a cada región geográfica importante.

## La movilidad global (Mg) puede cambiar su manera de acercarse a los segmentos de la fuerza laboral que desea para aprovechar las diferentes oportunidades

Alto valor de desarrollo	<p>Experiencia de aprendizaje</p> <p>Empleados objetivo: las “estrellas” en ascenso</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empleados que buscan</li><li>• Diversidad en experiencia y crecimiento personal</li></ul> <p>Enfoque de MG:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Expatriado menor”</li><li>• Enfoque en el desarrollo</li><li>• Prever que los participantes asuman parte de la responsabilidad</li></ul>	Oportunidad estratégica	<p>Empleados objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Futuros líderes - “Superestrellas”</li></ul> <p>Enfoque de MG:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Expatriado de nivel superior”</li><li>• Enfoque en el desarrollo, la experiencia y la retención</li><li>• Oportunidades futuras garantizadas</li></ul>
Bajo valor de desarrollo	<p>Trabajo genérico</p> <p>Empleados objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voluntarios</li><li>• Talento de bajo costo</li></ul> <p>Enfoque de MG:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo y ventajas mínimas</li><li>• Transferencias locales</li><li>• Asignación “en riesgo”</li></ul>	Puesto calificado	<p>Empleados objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales con desempeño comprobado</li><li>• Conjunto de habilidades profundas y especializadas</li></ul> <p>Enfoque de MG:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Corto plazo o bono de gastos de manutención</li><li>• Asignaciones por proyecto</li><li>• Implementación rápida</li></ul>
Bajo valor de negocios		Alto valor de negocios	

# Aquí, allá y en todas partes

---

Conforme las empresas hacen más negocios a nivel internacional, necesitan tener la habilidad de movilizar a su personal rápida y fácilmente. También necesitan líderes y empleados con experiencia global que les ayuden a manejar sus operaciones en lugares lejanos. Desafortunadamente, muchas organizaciones están descubriendo que sus programas para manejar las asignaciones internacionales no son lo suficientemente buenos para satisfacer sus necesidades crecientes. Normalmente, se han enfocado en un servicio muy personalizado para un número pequeño de reubicaciones a largo plazo. Ese enfoque unidimensional ya no funciona.

Para enfrentar los retos actuales, necesitará nuevas e inclusive mejores capacidades para la movilidad global. Esto significa crear opciones a la medida que abarquen todo, desde asignaciones estratégicas hasta trabajos genéricos—y todos los puntos intermedios. También necesitará convertir la movilidad global en una práctica operativa estándar que sea rápida, flexible, eficiente y replicable.

La escala y la velocidad son importantes, pero tenga cuidado: los programas de movilidad ampliados tienen que cumplir con las regulaciones globales, y deben estar totalmente optimizados para ser fiscalmente eficientes.

Si las operaciones globales forman parte de su estrategia, es indispensable que domine la movilidad global.



Mg

Movilidad  
global

## Tiempo y espacio

---

Por fin encontró al gerente perfecto de desarrollo de productos que había estado buscando por tanto tiempo. Sin embargo, debido a su situación familiar, no puede ir a la oficina todos los días. De hecho, quiere trabajar desde su casa dos días a la semana.

Si su organización ha adoptado la filosofía de trabajo “en cualquier momento, en cualquier lugar”, puede contratarlo con la confianza de que va a comenzar a trabajar de inmediato. De lo contrario, probablemente no está de suerte.

Para competir por el mejor talento, las empresas tienen que ser capaces de apoyar a las personas que quieren trabajar a distancia—ya sea desde su casa, desde la habitación de un hotel o incluso desde un partido de fútbol al otro lado del mundo. Eso significa implementar la tecnología de comunicaciones, las herramientas de colaboración y los sistemas, para hacer que el trabajo fluya.

Pero aunque las cosas funcionen bien, la oficina virtual trae consigo retos y complejidad. La mayoría de las empresas tiene que rediseñar sus procesos de trabajo para abordar asuntos tales como la seguridad, la medición de desempeño y el control. Aquí es donde la personalización masiva de carrera es muy útil.

Finalmente, no ignore la cultura. Si usted piensa que se requiere un gran proyecto de cambio para que su estrategia de talento despegue, es probable que tenga razón.



## RH orientados al negocio

---

RH tiene que ver con la gente, pero la planeación para el talento y la fuerza laboral va más allá del capital humano. La planeación de la fuerza laboral es un problema de negocios, y el trabajo de RH es proveer la infraestructura necesaria para respaldar la estrategia y, para que esto sea posible tiene que asociarse con el negocio.

Para los líderes de RH que entienden este reto, las oportunidades para ofrecer y crear valor son enormes. Sus organizaciones están en una posición perfecta para liderar la agenda de talento y poner en marcha la planeación, diseñando estrategias, siendo dueñas de las métricas, realizando análisis para aplicar nuevas perspectivas, asesorando a los líderes de negocios, administrando el conocimiento y más.

Al mismo tiempo, los tipos de soluciones descritas en este libro detonarán la necesidad de contar con mejor infraestructura, estrategias de RH modernizadas y modelos de entrega de servicio perfeccionados. Lo cual probablemente significa que RH tendrá que encargarse de proveer los nuevos procesos, tecnologías y gente que se requiera. Esto aplica especialmente para las innovaciones, como la personalización masiva de carrera y la movilidad global.

Las mejores organizaciones de RH ya están poniendo manos a la obra. Ellas han comprendido que hay una escasez creciente de talento, pero entienden que los retos son mucho mayores. Así como la contabilidad se transformó para evolucionar en finanzas durante los últimos 30 años, los departamentos de RH deben transformarse para resolver los complejos retos de talento y del entorno laboral que hoy enfrentan las empresas.

## Es su turno

---

En un entorno competitivo donde los problemas relacionados con la gente son una prioridad, la demanda de enfoques innovadores que vinculen las estrategias de talento con el negocio nunca ha sido mayor. Las soluciones aisladas y las respuestas parciales simplemente ya no funcionan.

Este libro presenta los principales elementos que necesitará para crear soluciones más completas. Sin embargo, puede resultar complicado combinar estos elementos de manera eficiente. Se requiere de un enfoque basado en hechos, enriquecido mediante el diálogo continuo con el talento.

Cualquier cosa que decida hacer, no se precipite. Ya hay demasiadas empresas que gastan mucho dinero en programas especiales de talento que no han derivado en soluciones efectivas.

Encuentre la fórmula adecuada y estará en posición de impulsar una diferenciación competitiva. Al enfocarse en el talento y el negocio, duplicará sus alternativas para la acción.

### **Sobre este libro**

La Química del Talento es una publicación de la serie dedicada a ayudar a las empresas para mejorar su desempeño.

### **Comuníquese con nosotros**

Deseamos tener noticias suyas y saber qué piensa sobre las ideas presentadas en este libro.

Por favor contáctenos [www.deloitte.com/mx/talento](http://www.deloitte.com/mx/talento)

---

# **www.deloitte.com/mx**

© 2009 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.

## **Acerca de Deloitte**

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes 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.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

## **Limitación de responsabilidad**

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.