

La Guerra por el Talento

Keogh & Associates Consulting, LLC tiene el privilegio de ofrecer consultoría e impartir cursos de capacitación en México. Es un privilegio porque cada vez aprendemos algo nuevo de nuestros clientes Mexicanos. Primero, debemos mencionar dos grandes características de la fuerza laboral en México que son claves para triunfar en la nueva economía global: la creatividad y la imaginación. Luego, unos comentarios breves sobre la guerra del talento en el Oriente y algunas aplicaciones para nuestro ambiente laboral en México.

Creatividad, imaginación y “work-life balance”:

Dos grandes características de la fuerza laboral Mexicana son la creatividad y la imaginación. Estas son habilidades que no van a ser víctimas de la subcontratación (“outsourcing”) a otros países y que son indispensables para triunfar en una economía global. Las empresas, grandes o pequeñas, que saben aprovechar estas características tienen una gran ventaja global.

México también tiene mucho que ofrecer al mundo de RH en materia del manejo del capital humano en la materia del equilibrio entre la vida y el trabajo (“work-life balance”). Este equilibrio se ha perdido en algunas economías (EUA) y aun no se ha encontrado en otras (Japón).

Una experiencia reciente en el Estado de México

En un viaje reciente a un parque industrial en el Estado de México, me llamó mucho la atención la dificultad que manifestaban las empresas en encontrar trabajadores no calificados. ¡A unos escasos 45 minutos del DF se encuentra un parque industrial lleno de compañías multinacionales – almacenes y manufactura ligera – donde hay una verdadera guerra entre las compañías para contratar a los empleados! ¿Quién lo hubiera creído? La demanda es mucho más grande que la disponibilidad de talento. Este fenómeno me lleva a pensar que México puede aprender algo de las experiencias que se están viviendo en Asia, sobretodo en la India y en China. ¿Sabías que hasta en China se tiene el mismo reto?

China y la India tienen el mismo reto

Se sabe que China experimentará una reducción en la disponibilidad de fuerza laboral durante la próxima década. Por tanto habrá aun más competencia allí para encontrar trabajadores calificados. Esto resultará en que el factor de “la diversidad” en la fuerza laboral adquiera aún más importancia en la medida que las empresas tienen que competir en la “guerra por el talento” en todos los sectores tanto para saber retener los empleados actuales como para poder integrar a las nuevas generaciones y los inmigrantes. Los países (gobiernos) y

las compañías necesitan desarrollar estrategias laborales para no perder su posición en la economía global. Según los expertos, las compañías tienen que buscar maneras para cambiar o eliminar políticas y reglas que impiden su habilidad para reclutar. Al mismo tiempo, tienen que buscar la manera de simplificar tareas y procesos mientras identifiquen el trabajo que se puede encomendar o compartir con otras organizaciones. La tendencia hacia el “outsourcing” continuará y cada día más se utilizará personal contingente y temporal. Mediante el uso de equipos globales y la nueva tecnología se trabajará 24/7 mientras se realizará el trabajo en nuevas configuraciones como son, por ejemplo, los equipos virtuales, trabajo desde la casa y el compartir oficinas estilo hotel. Los avances en la tecnología afectarán como y donde se realice el trabajo. ¿Cómo manejan el reto de la retención de personal?

La retención de empleados es vital en el mercado Chino

En este ambiente, la retención de los empleados es aún mas critico dado que la ventaja competitiva en la mayoría de las empresas se basa en el capital humano. Como consecuencia, las compañías se ven obligadas a seguir buscando la manera de atender a las necesidades personales de los trabajadores. Algunos ejemplos: guardaría para los niños de los trabajadores, servicios para los padres ancianos, prestando atención al desarrollo de la “carrera” de los empleados, programas de apoyo para las esposas y familiares, capacitacion personal y de equipos, y brindar oportunidades educativas. ¿Es importante la reputación de la compañía en su ambiente laboral?

Cada día es más importante ser una compañía con una reputación que atrae a la gente con más talento. Hoy día, no es suficiente ofrecer los mejores salarios. Se necesita crear la percepción que la compañía es un lugar excelente para trabajar y para desarrollar la carrera de uno. Cuanto más es el compromiso afectivo de los empleados, mejor es la retención. En este aspecto todos los esfuerzos que se hagan para desarrollar el aspecto de la responsabilidad social de la compañía ofrecen muchas ventajas en materia de reclutamiento y retención. Una parte integral de la responsabilidad social es la transparencia en el manejo de las finanzas.

La situación demográfica del país también es un factor estratégico para el manejo del capital humano. Los países donde hay suficientes jóvenes para ir tomando el lugar de los ancianos tienen una gran ventaja. Aquí entran las políticas de inmigración y la facilidad o no con que se pueden contratar empleados que provienen de otros países. ¿Podemos aprender algo de las experiencias de escasez laboral en el Oriente?

La capacitacion: reto para el departamento de Recursos Humanos

En la medida que se desarrolle el poder económico del oriente, sobretodo en la sinergia entre las economías emergentes de India y China, la influencia oriental

cada vez será más importante el desarrollo de las políticas laborales y los procesos de trabajo. Hoy día hay una competencia sana entre China y la India y ambas están buscando las maneras más eficaces para consolidar sus economías.

Al mismo tiempo la economía global sigue buscando mano de obra aun más barata y abundante lo cual sirva para que algunas compañías ya estén examinando las posibilidades en Vietnam. Dentro de poco, es probable que Vietnam sea un centro importante para los centros de servicio ofreciendo una alternativa a la India y a las Filipinas mientras también competirá (también con México) en la manufactura ofreciendo mano de obra barata. ¿Cómo nos enfrentaremos a aun más competencia global?

Lo que hemos visto en China y la India es que la capacitación – para fomentar el reclutamiento y retención de los empleados – es una de las metas más importantes de los departamentos de Recursos Humanos. Cuando se batalla por el talento, es indispensable un programa robusto de capacitación y desarrollo del talento humano. En la guerra por el talento, los empleados están buscando compañías que les brinden la oportunidad de capacitarse para que aprendan más y adquieran nuevas habilidades. ¿Cuáles son algunas de las iniciativas que podríamos adoptar en nuestro ambiente?

Iniciativas que podemos adoptar en nuestro ambiente:

Aquí hay algunas iniciativas para fomentar el desarrollo de los empleados:

- ✓ **Transforma a la empresa en una empresa que continuamente esta aprendiendo:**
Tantas veces los empleados quieren hacer sugerencias. Tienen muy buenas ideas pero no tienen la oportunidad de exponerlos a los gerentes y supervisores. Una empresa moderna y ágil es una empresa que valora y facilita la contribución de los empleados en la mejora de los procesos y sistemas.
- ✓ **Implementar un programa de mentores:**
Un mentor (un administrador experimentado o un empleado con una amplia red de colegas) que puede explicar la política de la oficina, y ayudar a los empleados nuevos negociar la estructura de la organización es una manera muy eficaz para acelerar la productividad y comenzar a lograr el compromiso afectivo. El mentor aclara dudas, sirve de apoyo emocional durante el periodo inicial y facilita la presentación de otros miembros del equipo y de la organización. Mientras, la experiencia de ser mentor ayuda en el desarrollo del liderazgo y en mejorar las habilidades gerenciales.

- ✓ **Invertir en programas de capacitacion:**
La inversión en la capacitacion demuestra de manera muy palpable el interés de la compañía en el desarrollo de sus empleados mientras fomenta nuevas habilidades y aumenta la productividad.
- ✓ **Crear alianzas universitarias:**
Una opción muy viable es la de crear alianzas con universidades locales para incorporar sus propios cursos de capacitacion en los programas de la universidad mientras se conectan y atraen a los egresados de la institución
- ✓ **Rembolsar los gastos educativos:**
Cuanto mas educados estén los empleados mas oportunidad tiene la compañía para triunfar. Demuestra el compromiso de la empresa para con sus empleados ayudando en el reclutamiento y retención.
- ✓ **Promover desde dentro:**
Los empleados buscan la seguridad en el empleo. Sin embargo, para crecer en su carrera (importante para el compromiso afectivo) también buscan nuevas responsabilidades. Las empresas que dan de oportunidad de buscar una promoción a los empleados que tienen demuestran que valoran su experiencia y su compromiso.
- ✓ **Programa de Reconocimiento:**
Muchas veces a los mejores empleados - a quienes rara vez hay que llamarles la atención – se les ignora y nadie les reconoce su contribución o su esfuerzo. La alabanza, las felicitaciones, el reconocimiento es vital especialmente para las generaciones jóvenes.
- ✓ **Ganar la buena voluntad de la familia:**
En regiones donde es especialmente difícil reclutar una fuerza laboral capaz, algunas compañías se esfuerzan por desarrollar el apoyo y la buena voluntad de la familia de sus trabajadores para asi lograr atraer a los hijos de sus mejores trabajadores

Estrategias Adicionales para las empresas que utilizan asignaciones internacionales

Dado que en Keogh & Associates Consulting, LLC trabajamos bastante en el ambiente del manejo de los expatriados, cabe mencionar, para concluir, algunas ideas sobre la estrategia del uso de las asignaciones en la guerra por el talento.

La habilidad para seleccionar y capacitar los mejores candidatos para las asignaciones internacionales aumenta en la medida que se batalla para reclutar y retener el talento humano. Hasta ahora, solamente un pequeño porcentaje de compañías activamente se dedican a mejorar esta habilidad. Sin embargo, se

esta viendo cada más cada día la importancia de integrar la habilidad de seleccionar y capacitar a los mejores candidatos (desarrollando una manera de pensar global) en la estrategia laboral, global.

Otra oportunidad que se tiene en el ambiente internacional es contratar a las esposas de los expatriados de otras compañías siempre y cuando se puede conseguir las visas y permisos necesarios.

En el proceso de la repatriación de los expatriados se pierde mucha información corporativa y conocimientos que puede ser de mucha utilidad para los nuevos expatriados y los que les reemplazan localmente. Las mayorías de las compañías no han encontrado la manera más eficaz para remediar esta situación. La solución esta en tener estrategias eficaces de repatriación y mantener una base de datos en el “intranet” de la compañía para archivar los conocimientos adquiridos.

En el ambiente corporativo nos obligados a reducir los costos y lograr más con menos recursos. Hace falta que los profesionistas de Recursos Humanos reconozcan que en este ambiente de competencia global los departamentos de compras corporativas (procurement) cada día jueguen un rol más estratégico. Tienen mucha influencia en la compra de servicios para el capital humano. Es importante saber colaborar con ellos, mediante el dialogo y la capacitacion, para no lograr ahorros económicos en base de escatimar servicios que tan directamente influyen en el éxito de la empresa en la guerra por el talento.

Keogh & Associates Consulting, LLC es una compañía ágil y virtual. Nuestros asociados ofrecen capacitacion, coaching y consultoria en prácticamente todos los aspectos mencionados aquí, en México, EUA, Tokio, Japón y Shangai, China. Somos especialistas en comunicación intercultural, manejo de expatriados y el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Para más información,

- ✓ Visite nuestro sitio de web (www.JackKeogh.com),
- ✓ Mándanos un correo electrónico (jack@jackkeogh.com)
- ✓ Llámanos al (52) (55) 53 51 23 45.