

8 tácticas para transformar tu estrategia de talento e impulsar el éxito de tu empresa en 2022



Contenido personalizado para Oracle elaborado por studiod



Introducción

En la última década se ha experimentado un cambio sin precedentes en la forma, el lugar y la motivación para trabajar de las personas. Con la aceleración de la digitalización, la automatización y la transformación del trabajo fomentadas por la pandemia global, tanto empleadores como empleados se encuentran en una nueva era laboral en la que todos están revaluando sus valores, sus objetivos y su futuro.

Esto ha tenido un impacto inmediato en la contratación, la retención y el apoyo al talento. Conforme las lecciones de la pandemia se fueron afianzando, las organizaciones vieron cómo cifras históricas de empleados renunciaban a su puesto, un fenómeno conocido como la Gran Renuncia. En noviembre de 2021, 4,5 millones de trabajadores abandonaron su puesto de trabajo,

un nuevo récord mensual desde el inicio de la pandemia. Y muchos de ellos siguen fuera del mercado de trabajo a pesar de la cifra asombrosa de 10,6 millones de ofertas de trabajo vacantes en noviembre.¹

En 2022, el impacto más amplio de la escasez de mano de obra y habilidades parece claro: se repercute en todos los niveles de las organizaciones, trastoca los planes de negocio,² perturba las cadenas de suministro globales,³ y, en muchos casos, genera experiencias del cliente negativas.⁴ Este desafío no solo afecta a un par de sectores, es sistémico, y el Washington Post ya habla "[d]el mercado de trabajo más inusual en la historia moderna de los Estados Unidos".⁵



“

El poder ha cambiado de manos. Hoy en día, son los empleados quienes forjan la cultura. Además, los empleadores deben asegurarse de responder a las necesidades y aspiraciones profesionales de sus trabajadores".

Juergen Lindner
Vicepresidente senior de marketing de SaaS de Oracle

Pamela Stroko, vicepresidenta de liderazgo intelectual y transformación de HCM de Oracle, prefiere llamar a este fenómeno "la Gran Realineación", señalando que los empleados no abandonan su trabajo sin motivo alguno. Al contrario, buscan organizaciones que les permitan alcanzar su visión de futuro del éxito profesional y personal. Aun más: en un estudio reciente de Workplace Intelligence, el 85 % de los encuestados declaró no estar satisfecho con el respaldo de su empleador a su carrera profesional, y el 88 % afirmó que su significado de éxito ha cambiado desde que empezó la pandemia.⁶ Resulta claro que los trabajadores quieren un trabajo flexible y significativo y oportunidades para crecer, y esperan que sus empleadores les proporcionen el apoyo, la formación y la orientación para lograr estos objetivos.

En este contexto, los empleados se hallan en posición de fuerza y los empleadores, en una encrucijada. Esta Gran Realineación puede suponer una crisis, o una oportunidad de oro. Los líderes de RR. HH. tienen la obligación de responder a este reto y proporcionar a los empleados las habilidades que les ayuden a desarrollar su carrera. Las organizaciones también tienen la oportunidad de hacer coincidir las necesidades de empleadores y empleados para crear una fuerza de trabajo resiliente, ágil y resuelta. Al mismo tiempo, deben adoptar nuevas estrategias, tácticas y tecnologías que ayuden a los empleados a adquirir habilidades para favorecer el éxito empresarial.



El impacto de la Gran Realineación

La Gran Realineación se plantea como un tema de RR. HH., pero es mucho más que eso. La escasez de talentos reduce la capacidad de las organizaciones para actuar con eficacia y, en última instancia, afecta a su rentabilidad. Las consecuencias son perceptibles en un amplio espectro de ámbitos de la vida diaria, desde estantes vacíos y escasez de productos⁷ hasta hospitales con poco personal y dificultades para tratar a los pacientes⁸ o estaciones de esquí que se ven obligadas a reducir su horario debido a la falta de personal.⁹

La cadena de suministro se ha convertido en una de las áreas de disrupción más visibles. Los líderes de fabricación y cadena de suministro esperan que entre 2018 y 2028 queden vacantes 2,4 millones de puestos, con un impacto económico potencial de 2,5 billones de dólares.¹⁰ A lo largo de la pandemia, este problema se ha visto además agravado por el propio coronavirus, que obstaculiza el trabajo de los empleados y fomenta comportamientos de compra impredecibles, como la acumulación.

El 62 %
de los fabricantes
y distribuidores
menciona la
contratación de
talentos cualificados
como uno de los
principales desafíos.¹¹



“

La Gran Renuncia se considera normalmente como un tema de RR. HH., pero en realidad va mucho más allá. Afecta a la cadena de suministro, la capacidad para atender a los clientes y las experiencias que estos tienen con una organización. Y no es un problema de un sector específico, en la actualidad es sistémico".

Juergen Lindner
Vicepresidente senior de
marketing de SaaS de Oracle

5

La escasez de talentos también ha obligado a los directores y otros líderes de finanzas a realizar proyecciones cada vez más complejas. En una encuesta de PwC, más de un tercio de los directores financieros señaló que le preocupa mucho que la rotación de personal permanezca en niveles altos indefinidamente, generando una pérdida de productividad y costos de contratación que afecten al crecimiento de ingresos.¹² Habitualmente, las empresas gastan entre seis meses y dos años del salario de un empleado para sustituirlo, dependiendo de su puesto y ubicación geográfica.

Muchos empleadores han respondido al éxodo masivo de trabajadores ofreciendo opciones de trabajo remoto, mejores paquetes de compensación y más beneficios. Estos cambios son esenciales para atraer a empleados potenciales y retener el talento, pero no resolverán el problema por sí mismos. La Gran Realineación también ha puesto de manifiesto que el trabajo moderno requiere personal con habilidades creativas y flexibles para responder a realidades globales en constante evolución, al impacto de la digitalización y la automatización, y a las cambiantes necesidades de los consumidores.¹³



La buena noticia para los líderes de RR. HH. es que existe un hilo conductor en los esfuerzos para responder a la necesidad fundamental de contratar, retener y desarrollar futuros conjuntos de habilidades: una estrategia holística de aprendizaje y desarrollo centrada en los valores, necesidades y aspiraciones de los empleados. Las organizaciones deben invertir en los objetivos profesionales de su personal, ofrecer oportunidades de trabajo significativo y convertir el talento en una prioridad para el negocio. Asimismo, necesitan proporcionar la formación, los recursos de desarrollo de habilidades y la tecnología que favorezcan estos esfuerzos. En última instancia, estos factores contribuyen a crear una experiencia del empleado que diferencia a una organización de su competencia.

Está claro que este espíritu de desarrollo y aprendizaje centrado en los empleados es fundamental para vencer los desafíos actuales en materia de talento, y la pregunta no es si se debe adoptar, sino cómo hacerlo. Te presentamos ocho tácticas concretas que los líderes de RR. HH. deben contemplar implantar ya mismo.

“

Los empleadores deben diferenciarse mostrando un gran interés por situar al empleado en el centro de su negocio. La priorización de las aspiraciones de flexibilidad y equilibrio entre vida laboral y personal de los empleados es el ámbito donde vemos mucha diferenciación entre empresas, y que va a suponer un factor decisivo en el ecosistema corporativo en general. Para ser sinceros, creo que las organizaciones que no aborden ahora estos problemas pueden perder competitividad rápidamente, su base de talentos podría erosionarse y los empleados no las verán como destinos atractivos”.

Juergen Lindner

Vicepresidente senior de marketing de SaaS de Oracle



8 formas prácticas de transformar tu estrategia de talento en 2022

1. Realiza un inventario de las habilidades que necesita tu organización para prosperar en el futuro

Las exigencias del mundo laboral han cambiado radicalmente, y los empleadores deben responder promoviendo la agilidad del talento, con capacidades de análisis e interpretación de datos, resolución de problemas, gestión de cambios y formación de iguales. Los responsables reconocen la urgencia de esta cuestión. En un informe reciente de McKinsey, el 90 % de los ejecutivos y directores señalaron que su organización se enfrentaba actualmente a lagunas de conocimientos, o que esperaban que estas se produjeran en los próximos cinco años. Sin embargo, solo un tercio de los encuestados consideraba que su empresa estaba preparada para hacer frente a las disruptpciones de personal causadas por cambios significativos en la tecnología y el mercado.¹⁴

Los empleados también perciben lo acuciante que es el problema en su trabajo diario. El número de competencias necesarias para un mismo puesto aumenta un 10 % cada año, y la vida media en valor de las competencias profesionales adquiridas ha caído de 20 a 10 y por último 5 años en la última década.¹⁵

Pamela Stroko, vicepresidenta de liderazgo intelectual y HCM de Oracle, cree que para cultivar y aprovechar las habilidades que necesitan tanto los empleados como las empresas, los empleadores necesitan una visión de 360 grados de las destrezas que ya posee su organización, así como de las que carece. Los líderes de RR. HH. deben realizar una evaluación de las aptitudes en toda la empresa para conocer la base de destrezas con la que cuenta esta y, a continuación, partir de ese fundamento para crear una estrategia de desarrollo y aprendizaje significativa que permita salvar cualquier brecha de habilidades.

Una evaluación eficaz de las aptitudes incluirá datos sobre los puntos fuertes del conjunto de habilidades de la organización que esta puede aprovechar, así como sobre los ámbitos en los que la compañía necesita mejoras y debe volver a formar, reforzar las destrezas o contratar empleados. También debe resaltar las oportunidades, incluidas las áreas en las que la organización podría invertir o reconvertirse para obtener ventaja competitiva.

2. Inicia el proceso de aprendizaje y desarrollo desde la incorporación

El desarrollo profesional es una colaboración entre empleadores y empleados que comienza desde el primer día. Al entablar la conversación sobre los objetivos, las responsabilidades y el desarrollo profesional y de habilidades durante el proceso de incorporación, las organizaciones pueden demostrar a los empleados que están comprometidas con su evolución a largo plazo.



En una encuesta de LinkedIn, el 62 % de los empleados afirmó que el desarrollo profesional contribuye a su satisfacción laboral.¹⁶ Los trabajadores están profundamente motivados para crear carreras exitosas, pero quieren apoyo de su empleador. Una forma de brindarlo es establecer trayectorias de carrera claras: el 78 % de los empleados apuntó que contar con ello les animaría a permanecer más tiempo con un empleador.¹⁷

Los estudios demuestran que un proceso de incorporación proactivo y estructurado puede mejorar la retención de los empleados en un 50 % y conducir a un aumento del 34 % en la competencia laboral.¹⁸ El proceso de incorporación debe incluir elementos estándar, como orientación y formación, pero ir más allá. Los empleadores también deben usar la incorporación como una oportunidad para establecer objetivos, presentar las oportunidades de crecimiento que existen en la compañía y ayudar a los empleados a identificar y trazar su trayectoria ideal en la organización.

3. Crea un "portafolio" de habilidades de los empleados

La automatización y la digitalización están transformando la forma de trabajar. Por ello, los empleados están ansiosos por garantizar que sus conjuntos de habilidades no queden obsoletos. "La gente siente que sus habilidades están perdiendo valor o podrían ser automatizadas. La posibilidad de que ciertos tipos de tareas se automaticen en el futuro inquieta al personal", afirma Juergen Lindner, vicepresidente senior de marketing de SaaS de Oracle.

Stroko cree que, para ayudar a cultivar los conjuntos de habilidades necesarios para los empleados en el futuro, las organizaciones pueden crear un "portafolio" de aptitudes que se ajuste a las necesidades empresariales y permita a los empleados aprovechar sus experiencias profesionales y vitales para ser más dinámicos, polifacéticos y resilientes a los cambios del mercado.



“

En este momento, recae sobre los empleadores un peso mucho mayor por asegurarse de que las personas entiendan cómo puede evolucionar su conjunto de aptitudes, cómo las están ayudando con formación y en qué tipo de nuevas responsabilidades del negocio pueden participar".

Juergen Lindner
Vicepresidente senior de marketing de SaaS de Oracle

La tecnología de gestión del capital humano basada en inteligencia artificial (IA) hace posible ese esfuerzo. El uso de la IA puede ayudar a los empleados a identificar las aptitudes que necesitarán en el futuro, a desarrollar una trayectoria basada en objetivos y a fomentar las relaciones de mentoría esenciales para su crecimiento profesional. También permite impulsar el desarrollo de habilidades, sacándolo del ámbito de las relaciones individuales y permitiendo a todos los empleados desarrollar aptitudes que se puedan aplicar a un trabajo significativo.

"Utilizando la IA de forma amplia, podemos entender mejor y realizar recomendaciones más acertadas sobre el tipo de habilidades que tendrán una alta contribución al éxito de un empleado. Esto puede ayudar a vincular a los empleados a la compañía y favorecer su movilidad. La predicción y el análisis de patrones mediante machine learning presentan un gran potencial para contribuir al desarrollo de conjuntos de habilidades dinámicos", explica Lindner.

4. Invierte en un mercado interno de talentos en tiempo real

En un mundo cada vez más flexible y geográficamente distribuido, las organizaciones pueden democratizar la movilidad interna dando a conocer en tiempo real puestos y proyectos de todos los departamentos, regiones y equipos en un mercado interno de talentos.

Este enfoque pone menos énfasis en trabajos rígidos basados en tareas y trayectorias de carrera lineales, y más en recorridos ágiles basados en proyectos. Aprovecha el talento existente para hacer corresponder a los empleados con las necesidades de la compañía de una forma mutuamente beneficiosa. Mediante una plataforma tecnológica, se da a los empleados acceso a todas las oportunidades dentro de la organización, desde ascensos y proyectos puntuales de ciertos equipos hasta mentorías y formación.

Las empresas que utilizan este enfoque son capaces de movilizar rápidamente y desplegar a las personas oportunas para la tarea adecuada en el momento necesario, lo que genera una mayor satisfacción de los empleados y una sensación de propósito, al tiempo que permite a la organización alcanzar sus objetivos de manera ágil.

Invertir en un mercado interno no solo es bueno para los empleados, sino también para los resultados. La selección, la contratación y la formación de nuevos empleados se encuentran entre los aspectos más costosos de la gestión de un negocio. La incorporación puede durar hasta 12 meses,¹⁹ por lo que la contratación y formación de personal externo representa una gran inversión.

5. Crea programas que permitan a los empleados acceder a la formación que necesitan bajo demanda

La formación de los empleados no debe ser rígida, descendente ni igual para todos. Los empleados desean aprender y desarrollarse

por sí solos. Les atraen las organizaciones que ofrecen múltiples oportunidades para adquirir nuevas habilidades y capacidades de distintas maneras. Las organizaciones deben adaptarse a los empleados, ofreciendo una variedad de opciones, desde videos y comunidades de aprendizaje hasta seguimiento con IA o facilidades de mentoría digital, que les permitan desarrollar aquellas habilidades que deseen. También pueden contemplar la posibilidad de ofrecer educación y oportunidades de adquirir nuevas destrezas mediante asociaciones y recursos externos.

Muchas organizaciones han adoptado este nuevo enfoque para el desarrollo de aptitudes. Walmart puso en marcha un nuevo programa que permite acceder de forma gratuita a la universidad a sus 1,4 millones de empleados, mientras que Target, Chipotle y Starbucks ofrecieron beneficios educativos similares en un esfuerzo por proporcionar nuevas habilidades, mejorar aptitudes y retener empleados.²⁰ Las personas que se han sumado a la Gran Realineación desean trabajar, pero también quieren que sus

empleadores inviertan en su futuro mediante enfoques flexibles que se adapten a sus aspiraciones vitales.

6. Aprovecha la tecnología para potenciar el desarrollo de habilidades y unificar las necesidades del talento y el negocio

Es posible que a los empleadores les abrumen diseñar un sistema personalizado pero escalable que permita crear conjuntos de habilidades para sus empleados, pero no tienen por qué hacerlo solos. Stroko destaca que "la tecnología es el motor para impulsar la estrategia de aprendizaje y desarrollo del futuro". La tecnología puede ayudar en todos los aspectos, desde la identificación de los conjuntos de habilidades adecuados para una compañía hasta la recomendación de nuevas destrezas a los empleados y la potenciación del mercado interno de aptitudes para impulsar las conexiones entre los trabajadores. La tecnología también tiene la capacidad de unificar las necesidades de la empresa y el talento vinculando



objetivos, datos y deseos de los empleados para satisfacer las necesidades claves del negocio, como la ejecución de una cadena de suministro eficaz y el apoyo a la satisfacción del cliente.

El uso extendido de tecnología basada en la IA puede permitir a las organizaciones ser más prescriptivas, más estratégicas, y disponer de más información sobre las habilidades que necesitan los empleados para contribuir de forma significativa. Invertir en esta tecnología supone pasar de luchar por implementar cambios ad hoc a pequeña escala, a aprovechar el poder de la organización para dar a las personas la libertad de hacer lo que mejor saben. Para Lindner, se trata de "hacer que la tecnología trabaje a favor de las empresas a la hora de dibujar trayectorias profesionales, lo que las ayudará a transformar sus habilidades".

Se trata de una increíble ayuda para los empleadores que tratan de adaptar su empresa a una época de cambios, y para los empleados que buscan adquirir nuevas habilidades o fortalecer sus destrezas.

Es importante destacar que la tecnología también tiene el poder de unificar las necesidades del talento y el negocio. "Todo va de la mano", indica Lindner. Adoptar un enfoque holístico de las soluciones tecnológicas desde los RR. HH. hasta las finanzas permite a las organizaciones contar con un único modelo de datos para los ingresos, las previsiones y el talento, y ayuda a los equipos a colaborar en tiempo real para resolver los desafíos empresariales clave. Tomemos por ejemplo la cadena de suministro. Lindner explica: "Si pensamos en la cadena de suministro, existen grandes ramificaciones con el talento y las habilidades.

La configuración de las instalaciones de fabricación, la correcta orquestación de los flujos de la cadena de suministro y, a continuación, la búsqueda del talento para trabajar en ellos son problemas empresariales fundamentales. Mediante el uso de tecnología con un modelo de datos y una capa analítica comunes, podemos ofrecer información, planificación y soluciones mucho más rápido, teniendo al mismo tiempo en cuenta el talento y las habilidades. Antes, esto podía llevar años".

7. Integra el aprendizaje y el desarrollo en la cultura de tu empresa

No basta con haber "marcado la casilla" para disponer de las aptitudes necesarias en una organización. Se trata de transformar tu forma de invertir en tus empleados para



que tu empresa y tu personal se puedan adaptar en tiempos cambiantes. Según un reciente informe de Capgemini, el 70 % de los trabajadores desean rutas de aprendizaje personalizadas y el 71 %, aprender nuevas habilidades a su ritmo.²¹ Para ello, las organizaciones deben cultivar un entorno que desafíe constantemente a sus empleados y fomente su crecimiento y su éxito.

Para las organizaciones que entienden esto, el aprendizaje y el desarrollo serán un pilar de su ética y su cultura empresarial; hablarán de ello en sus asambleas, reuniones y revisiones de desempeño. La responsabilidad de los empleadores de garantizar el desarrollo profesional y la progresión de sus empleados es igualmente importante.

Las organizaciones deben asegurarse de que su personal sepa que puede recibir formación adicional y que sus aptitudes van a evolucionar al ritmo de un mercado laboral en constante cambio.

8. Ayuda a los empleados a encontrarle sentido a su trabajo: hoy en día, es esencial

En última instancia, los empleados buscan un trabajo significativo, y las habilidades necesarias para conseguirlo. En un estudio de Chief Executives for Corporate Purpose (CECP), Imperative, y PwC sobre la realización en el trabajo, 7 de cada 10 empleados afirmaron que considerarían dejar su puesto actual por uno nuevo más satisfactorio, y 3 de cada 10 dijeron que aceptarían una reducción salarial a cambio.²² Estos empleados buscan una mayor implicación, y serán fieles a aquellos empleadores que se comprometan a proporcionársela.

Para que el trabajo sea más significativo, los empleadores deben mostrar a cada empleado el impacto que tiene su trabajo en el éxito empresarial, independientemente de su puesto o escala. "Se trata de sentirse

incluido", señala Stroko. "Todo el mundo quiere tener un sentimiento de pertenencia. Si estoy contemplando trabajar en tu compañía y no siento que vaya a ser incluido, o me parece que siempre estaré al margen, probablemente no acepte el puesto."

Las organizaciones también deben buscar tecnología para eliminar tareas repetitivas como la recopilación de datos. Los empleados de hoy esperan que las tareas rutinarias se automaticen, y tener acceso a datos y sistemas que les permitan desempeñar un papel más estratégico.²³ "Hay que preservarlos del tedio laboral", afirma Lindner. La tecnología, dice, "promete liberarlos a cambio de algo más gratificante".





Conclusión: Un personal próspero y resiliente con las habilidades necesarias para el futuro

Los desafíos actuales en cuanto a talento no tienen por qué definir el futuro. Las organizaciones que aprendan las lecciones de la Gran Realineación y ofrezcan a los empleados oportunidades para desarrollar habilidades significativas convertirán la crisis en una oportunidad. Mejorarán la retención, el compromiso de los empleados y el rendimiento empresarial. También podrán evitar las graves consecuencias que conlleva pasar por alto la experiencia de los empleados: escasez en la cadena de suministro, insatisfacción del cliente y, en última instancia, menor éxito empresarial. Las organizaciones que se comprometen a largo plazo con el aprendizaje y desarrollo tendrán un personal próspero con las habilidades dinámicas, la fidelidad y la pasión necesarias de cara al futuro.

[Más información](#)

Bibliografía

- ¹ <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
- ² <https://www.cfodive.com/news/how-the-great-resignation-is-changing-finance-and-testing-cfos/609929/>
- ³ <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2021/12/14/how-to-win-in-a-world-with-talent-shortages-and-supply-chain-challenges/?sh=353982bb24cc>
- ⁴ <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/11/15/how-the-great-resignation-is-affecting-the-customer-experience/?sh=5cabcd83266>
- ⁵ <https://www.washingtonpost.com/business/2021/12/29/job-market-2021/>
- ⁶ Workplace Intelligence AI@Work Study, 2021
- ⁷ <https://www.washingtonpost.com/dc-md-va/2022/01/11/grocery-store-shortages-omicron-supply-chain/>
- ⁸ <https://gothamist.com/news/nycs-hospital-staffing-crisis-is-fueled-by-omicron-made-worse-by-employee-departures>
- ⁹ <https://www.cleveland.com/news/2022/01/boston-mills-ski-resort-opens-friday-weather-finally-cooperates-but-staffing-shortage-will-limit-hours-and-keep-other-cleveland-area-slopes-closed.html>
- ¹⁰ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/future-of-manufacturing-skills-gap-study.html>
- ¹¹ <https://www.supplychaindive.com/spons/learning-to-live-with-the-manufacturing-and-distribution-labor-shortage/608196/>
- ¹² <https://www.cfodive.com/news/how-the-great-resignation-is-changing-finance-and-testing-cfos/609929/>
- ¹³ <https://www.constellationr.com/research/business-case-dynamic-skills>
- ¹⁴ <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce>
- ¹⁵ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/stop-training-employees-in-skills-theyll-never-use>
- ¹⁶ <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/EMW/lil-guide-leverage-learning-onboard-top-talent.pdf>
- ¹⁷ <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/EMW/lil-guide-leverage-learning-onboard-top-talent.pdf>
- ¹⁸ <https://roundtablelearning.com/the-ultimate-guide-to-the-4-phases-of-onboarding/>
- ¹⁹ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- ²⁰ <https://www.cnbc.com/2021/09/30/from-amazon-to-walmart-college-tuition-is-the-hot-corporate-benefit.html>
- ²¹ <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>
- ²² <https://cecp.co/wp-content/uploads/2018/12/pwc-building-a-fulfilling-employee-experience.pdf>
- ²³ <https://www.cfodive.com/news/how-the-great-resignation-is-changing-finance-and-testing-cfos/609929/>

