

Deloitte Review

No. 23, JULIO 2018



¿Está usted pasando por alto su mayor fuente de talento?♦

Por Robin Erickson, Denise Moulton y Bill Cleary

ILUSTRACIÓN POR ANNA GODEASSI

Deloitte.
Insights

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros, por favor vea <http://www.deloitte.com/about>. Para una descripción detallada de la estructura legal de las firmas de los Estados Unidos miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus respectivas subsidiarias, por favor vea <http://www.deloitte.com/us/about>. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para información sobre las prácticas de privacidad de las Firmas de Deloitte en los Estados Unidos, vea US Privacy Notice en Deloitte.com.


Copyright © 2018. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

♦ Documento original: "Are you overlooking your greatest source of talent?" – Deloitte Review, Issue 23, July 30, 2018. By Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary. Illustration by Anna Godeassi.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-23/unlocking-hidden-talent-internal-mobility.html>

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.





¿ESTÁ USTED *pasando por alto* SU MAYOR FUENTE DE TALENTO?

Por Robin Erickson, Denise Moulton y Bill Cleary

ILUSTRACIÓN POR ANNA GODEASSI

LOS LÍDERES saben que, si usted quiere la ejecución estratégica, usted necesita las personas y los equipos correctos. Sin ellos, todo está en duda. Sin embargo, encontrar las personas adecuadas es un esfuerzo permanente – y difícil aun cuando el desempleo en muchos países está en mínimos históricos y el mercado de trabajo está en auge para los individuos más buscados. No extraña que la tarea de reclutar, promover, y retener el talento consuma muchas de las conversaciones de la sala directiva.¹

Ello plantea la pregunta: ¿Por qué muchas organizaciones pasan por alto su mayor fuente de talento – ellas mismas? Las compañías grandes

emplean decenas de miles de personas a través de geografías, industrias, y funciones. Sin embargo, no es usual que los reclutadores estén completamente conscientes de que el mejor candidato para una posición ya esté trabajando en la compañía. De hecho, la cultura de muchas compañías activamente desalienta a los administradores de hacer “caza furtiva” de trabajadores de otras funciones. Superar de manera efectiva esos obstáculos requiere tácticas específicas y sistemas basados-en-Recursos-Humanos. Pero, más que ello, requiere que los líderes construyan y apoyen una cultura donde se fomente – e incluso se espere - que las personas de todos los niveles busquen internamente para crecimiento personal y nuevos desafíos.

La oportunidad de negocios es clara. Primero, usted puede evitar costos de reemplazo y reclutamiento cuando las personas abandonan. Pero aún mayor es la oportunidad para remodelar su marca de empleo y su cultura de trabajo. Muchos de los trabajadores más jóvenes de hoy están hambrientos de construir sus carreras rápidamente y quieren trabajar para organizaciones que los desafíen y los promuevan rápidamente. La movilidad interna – tal y como ella ocurre – no es solo una manera para retener talento. También ayuda a crear un imán poderoso para personas de *fuera de su organización* que buscan crecimiento profesional. ¿El resultado? El mercado de talento puede ver a su organización como una que es campeona de la ambición y el desempeño en todo lo que hace. Piense acerca del tipo de talento que usted atraerá y consérvelo – sea de dentro o fuera de su organización.

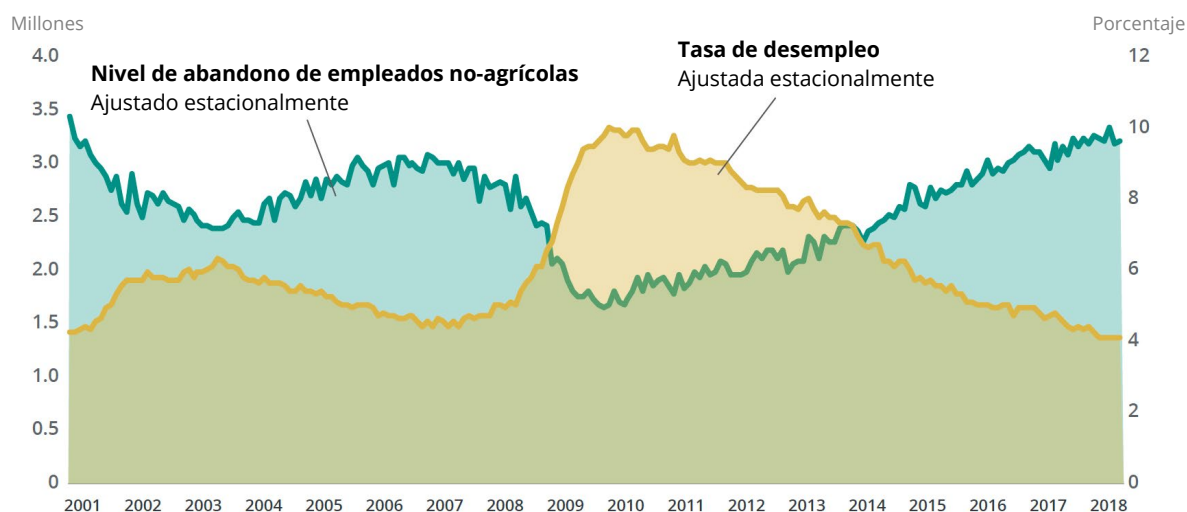
Maneras como las organizaciones consiguen que la movilidad vaya mal – y por qué ello importa

Para todos quienes hablan de robótica, inteligencia artificial, y otras tecnologías avanzadas,

todavía se necesitan personas para operar las organizaciones. Y es más difícil encontrarlas, a pesar de la prevalencia de redes sociales incluyendo Glassdoor, LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, y otras. Economía global fuerte, mercado de trabajo saludable, y expectativas de empleo en aumento significan que hay competencia intensa por el talento – el precio por ganar continúa subiendo (vea “¿Por qué es tan difícil encontrar el mejor talento?” en la página 51). Casi la mitad de todos los trabajadores pueden estar pensando en abandonar sus trabajos,² y fácilmente pueden hacerlo si tienen las capacidades y las habilidades correctas (vea figura 1).³

Pero, aquí está la cosa: Lo que orienta que los trabajadores abandonen las organizaciones no siempre es solo la promesa de más dinero (si bien ello inevitablemente juega un rol). También es la oportunidad para crecer en habilidades y construir una carrera. Las encuestas muestran que todos los trabajadores – y especialmente los milenials – esperan la oportunidad para crecer en la organización.⁴ Sin ello, probablemente buscarán otro lugar. Y la realidad es que los trabajadores siempre querrán más que un trabajo. Muchos quieren una carrera, y los mejores pueden encontrarla de usted o de alguien otro.

FIGURA 1 | Cuando el desempleo cae, la rotación voluntaria aumenta



Fuente: Robin Erickson, *Calculating the true cost of voluntary turnover: The surprising ROI of retention*, Bersin, Deloitte Consulting, LLP, 2016.

POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL CONTRATAR INTERNAMENTE

Esto no es para sugerir que muchas organizaciones no reconocen el valor de contratar desde dentro. Pero saber algo y actuar a partir de ello son cosas diferentes. Las organizaciones a menudo tienen en funcionamiento obstáculos estructurales para promover y reclutar desde dentro – o una cultura que lo desalienta. Por ejemplo, hemos visto compañías donde los reclutadores buscan las personas correctas por una apertura y encontrarlas mediante publicaciones en los medios de comunicación social, solo para descubrir que ya trabajan allí en un rol diferente. Y si bien ello es difícil de considerar, hay organizaciones donde a los reclutadores se les dice que no pueden llegar a empleados dentro de la compañía en la búsqueda de un rol diferente.

Esto podría requerir un simple mecanismo de ajuste – mejores sistemas de publicación de trabajo interno, por ejemplo. Lo que a menudo es difícil de resolver es cuando la adquisición de talento no está incluida en la conversación de movilidad interna a lo largo de su administración de carrera y las funciones de aprendizaje y desarrollo o cuando la organización no hace lo necesario para preparar las personas para promoción. Crear una cultura fuerte de movilidad interna no es solo publicar posiciones en un sitio interno de trabajo. Involucra que todos los líderes fomenten y apoyen que los empleados desarrollen las habilidades que los preparen para su siguiente rol, y crear un plan de coincidencia de carrera. Muy a menudo, tales esfuerzos están largamente ausentes: si bien una encuesta de 2015 encontró que el 87 por ciento de los empleadores están de acuerdo con que un programa fuerte de movilidad interna les ayudaría a sus metas de retención y a atraer mejores candidatos, solo el 33 por ciento de quienes respondieron tenían tal programa.⁵

Por supuesto, incluso cuando están en funcionamiento esas estructuras y programas, muchos administradores son reacios a perder sus estrellas. Sin embargo, la realidad es que una cultura de acaparamiento de talento puede llevar a una cultura de pérdida de talento: cuando usted bloquea que las personas se muevan dentro de la organización, ellos simplemente se van para otra parte. El problema persiste en todos los niveles, y el riesgo de perder trabajadores de potencial alto es agudo en los trabajadores más jóvenes de hoy. En

2016, de acuerdo con la encuesta que Deloitte realizó a milenials, poco menos de un tercio de los milenials consideró que su organización estaba aprovechando al máximo sus habilidades y experiencia⁶ - una falla maravillosa de aprovechar el talento dada la relación entre trabajadores, ejecución estratégica, y desempeño financiero. Y en 2017, Deloitte encontró que el 38 por ciento de los milenials encuestados planeaban abandonar su organización en los próximos dos años.⁷

No es inusual que
los reclutadores
estén
completamente
inconscientes de que
el mejor candidato
para una posición ya
pueda trabajar al
interior de la
organización.

CONECTANDO TALENTO Y ESTRATEGIA

En muchas organizaciones de desempeño bajo, talento y estrategia son vistas como canales separados. En muchas organizaciones de desempeño alto, reclutamiento y retención y movilidad interna están intrínsecamente vinculados. Esas organizaciones gastan esfuerzos y energía significativos creando experiencias y expectativas por el talento que fomentan crecimiento, aprendizaje, compromiso, y comunicación. De lejos gastan más

tiempo acompañando y desarrollando empleados, creando entrenamiento cruzado y asignación de oportunidades de estiramiento, y centrándose más en los valores del lugar de trabajo que en tipo de capacidades que puedan ser pedidas en la hoja de vida. La meta no es solamente ayudar a que un trabajador individual construya un cierto tipo de carrera. La meta es darle a cada trabajador una manera para diferenciarse a sí mismo en la medida en que se mueve dentro de la organización – no tan diferente a una revisión extendida del desempeño del trabajo.

Las organizaciones que logran la excelencia en administración y adquisición de talento no buscan candidatos internos solo para mejorar las tasas de compromiso y retención – si bien ello usualmente tiene un efecto feliz en el desarrollo de oportunidades en-el-trabajo tales como movimientos laterales y asignaciones de estiramiento que pueden incrementar el compromiso en un 30 por ciento.⁸ Más aún, están creando una relación. Esos empleadores desean enlazar estrechamente las metas de largo plazo del trabajador con los objetivos y el desempeño de la organización. Cuando uno progresa, también lo debe hacer el otro.

Un nuevo enfoque para la movilidad interna

Transformar la cultura para promover la movilidad interna debe ser visto como parte de un enfoque más amplio, sistémico, para la administración del talento. Comienza con la conciencia de que una de las maneras más efectivas para promover retención, ambición de carrera, y movilidad interna es ser el campeón en los niveles más altos y construirlos en la cultura de la organización. Pero ello conlleva un cambio en la mentalidad.

Ello puede comenzar mediante desafiar el supuesto de que perder un evento, desde la perspectiva financiera, es un evento neutro. Es verdad que cuando un empleado abandona, sus salarios y beneficios desaparecen de los gastos y son reabsorbidos en la línea de resultados, resultando en ahorros de corto plazo. Pero esos ahorros rápidamente son superados por otros costos, tanto directos como indirectos: por un lado, hay una pérdida de productividad, conocimiento institucional, y relaciones con el cliente cuando un empleado experimentado abandona, para no mencionar el costo de reclutar y entrenar el reemplazo. Esos costos varían, con base en

industria, tamaño de organización, y posición. Pero nosotros calculamos que la partida de un empleado promedio que anualmente gana US\$130,000 en salario y beneficios resulta en una pérdida de US\$109,676 basada en pérdida de productividad y el costo subsiguiente de reclutar y entrenar un nuevo empleado. Considere las potenciales implicaciones de tales pérdidas en una organización con 30,000 empleados y un apartarse voluntario típico del 13 por ciento.⁹ Esas pérdidas aumentan rápidamente – hasta más de US\$400 millones anualmente – y reducir la rotación voluntaria puede tener beneficios financieros importantes.¹⁰

\$32.9m

Cantidad ahorrada anualmente mediante reducir voluntariamente la rotación en solo 1 punto porcentual en una organización con 30,000 empleados y una tasa típica de rotación voluntaria del 13 por ciento.

El costo también se puede extender más allá de los dólares. En una organización con fuerte rotación, especialmente entre quienes se desempeñan con potencial alto, el impacto en la marca de empleo de la compañía puede ser importante – y auto-cumplido. Llámelo el ciclo negativo del talento: no hay lealtad implicada entre empleados y empleadores, de manera que los empleadores no esperan invertir en planeación de carrera y programas de aprendizaje. Dado que no hay planeación de carrera y programas de aprendizaje, los empleados no tienen las habilidades a ser consideradas para promoción – y no hay movilidad interna. Dado que no hay movilidad interna, los mejores empleados se retiran, menoscabando la marca de la organización en el mercado de carrera. Y el ciclo comienza de nuevo.

Siempre es mejor centrarse en los costos de la línea de resultados con contratar externamente más que internamente. Demanda un enfoque ajustado-al-riesgo para la contratación – ¿cuál es el riesgo de contratar alguien a quien usted no conoce bien, en oposición a buscar en la organización un talento que usted conoce? Ello no es diferente a lo que ocurre en el mercado de las pulgas. El vendedor siempre conoce los productos mejor que nadie más – y si usted es el comprador, es *caveat emptor*.¹

¹ “*Caveat emptor*” es una expresión que se refiere al principio de que el comprador es el único responsable por verificar la calidad y confiabilidad de los bienes antes de realizar la compra (N del t).

Lo mismo es verdadero con el talento. Los empleados tienen la ventaja del vendedor, dado que nadie conoce mejor su talento. Si un candidato externo y un candidato interno aplican para una posición de liderazgo, ¿en cuál hoja de vida y registro de trabajo puede usted confiar más? El candidato interno tiene demostradas historia de trabajo, revisiones del gerente, y una lista verificable de logros, por no mencionar la profunda familiaridad con la cultura, las expectativas, y la estrategia de su organización. El candidato externo es, por comparación, un libro cerrado. Incluso los más rigurosos procesos de adquisición de talento, entrevistas extensivas, pruebas, y verificaciones de referencias no le pueden dar a usted el mismo nivel de confianza de que estén listos para el trabajo que usted necesita llenar.

Y los números apoyan esto. Las organizaciones que promueven internamente son 32 por ciento más probable que estén satisfechas con la calidad de sus nuevos empleados.¹¹ Esto porque típicamente lleva dos años para que las revisiones del desempeño de un contratado externo lleguen al mismo nivel que las de un contratado interno.¹² Comparado con los contratados internos en posiciones similares, los contratados externos son 61 por ciento más probable sean despedidos en su primer año de servicio y 21 por ciento más probable que se retiren.¹³

Así que, ¿cómo las organizaciones deben buscar transformar su enfoque para la movilidad interna? Nosotros vemos ello a través de tres dimensiones:

CREACIÓN DE UNA CULTURA DE MOVILIDAD INTERNA

Los ejecutivos deben comprender completamente la relación estrecha entre talento y desempeño a nivel de toda la organización – y luego ver al talento como un activo de capital crítico para el crecimiento. El reconocimiento del talento como condición previa para el desempeño les ayuda a los líderes a mirar todos los aspectos de la adquisición y administración del talento como parte continua del hacer negocios, más que solo un costo necesario.

Con ese reconocimiento, las inversiones necesarias para una cultura general de desarrollo del talento inevitablemente llevan a mayor movilidad interna. Por ejemplo, programas activos en “contar historias” de carrera ayuda a ser el campeón de aquellos que han alcanzado la escalera de la carrera – una manera segura para

recompensar a quienes se desempeñan de manera excepcional y también llamar la atención de ellos. Pero tales programas también demuestran de maneras reales y prácticas cómo los trabajadores más jóvenes pueden lograr el mismo nivel de éxito, lo cual es parte esencial de construir una cultura de movilidad interna. Darles a los trabajadores las oportunidades necesarias para aprender y estirar asignaciones es un paso crítico; darles una narrativa que pueda servirles de modelo en sus propias carreras es otro (y especialmente importante, porque ayuda a elevar la vista de quienes de otra manera pueden no considerar que pueden avanzar en una organización). Esta es la razón por la cual las inversiones de largo plazo pueden crear un conducto más fuerte de talento mediante marca de empleo mejorada, retención más alta, y reclutamiento más exitoso.

Considere Farm Bureau Financial Services, donde el proceso de talento era altamente reactivo; los reclutadores luchaban para encontrar candidatos cuando se abrían trabajos. Si bien se necesitaba un nuevo enfoque, el equipo de adquisición de talento miraba más allá solamente de establecer que las juntas de trabajo buscaran fomentar una cultura que fomentaba que los empleados orientadas sus carreras mediante oportunidades de avance.¹⁴ Ello llevó a que los trabajadores reflexionaran sobre su desempeño, imagen, y exposición a través de la organización con la meta de desarrollar una marca profesional para abrir las puertas internas a la oportunidad. El resultado ha sido un conducto bastante rico de talento de candidatos internos.¹⁵ Otro ejemplo es Mayo Clinic, de Minnesota, donde se fomenta que los empleados sean aprendices durante toda la vida y construyan carreras ancladas en exploración y crecimiento. Los administradores trabajan con los empleados para explorar maneras para construir capacidades y nuevas experiencias, y están requeridos a estar familiarizados con los recursos de carrera ofrece de manera que puedan promover esos programas para los empleados. La tasa de rotación de Mayo Clinic está bastante por debajo de las organizaciones de tamaño similar en atención en salud, y es común que empleados con permanencia de 30 años hayan tenido múltiples trabajos.¹⁶



OBTENER APOYO DEL LIDERAZGO

Los líderes deben apoyar la meta de toda la compañía para la retención mediante la movilidad interna. Muchas de las organizaciones de desempeño más alto explícitamente establecen objetivos de contratación para candidatos internos y apoyan esas métricas mediante vincularlas con la compensación de la administración para asegurar que los trabajadores estén construyendo habilidades y ganando el tipo de entrenamiento que les ayude a merecer promoción. Reclutadores y gerentes de contratación pueden trabajar juntos para identificar las calidades que requerirán los candidatos sobresalientes para posiciones que todavía no están abiertas, de manera que los candidatos capaces o potencialmente capaces puedan identificar y preparar. Además, reclutadores y gerentes de contratación deben buscar las ambiciones de los empleados y buscar maneras para satisfacer esas aspiraciones. La meta es un efecto de “salir adelante,” donde los trabajadores de potencial alto llegan a niveles aún más altos dentro de la organización, creando oportunidades, así como también ejemplos para que otros los sigan.

En Home Depot, que emplea 400,000 personas en almacenes a través de Norteamérica, los líderes están en el centro de los esfuerzos de movilidad interna. La compañía fomenta el contar historias – líderes y gerentes describen sus propias trayectorias – para crear modelos que los empleados más recientes emulen. Fomenta que los asociados planeen sus carreras, y sigan ese camino donde quiera que les lleve al interior de la compañía, ya sea lateral o verticalmente. Y finalmente, líderes y gerentes son calificados en su

capacidad para llenar los conductos de talento con candidatos internos de manera que participen en los lados tanto del suministro como de la demanda.¹⁷

REIMAGINAR RECURSOS HUMANOS

El proceso para renovar la función de Recursos Humanos debe estar respaldado por un argumento sencillo: usted obtiene más por su dinero mediante reclutar y contratar internamente. Si bien la mayoría de las compañías gastan solo el 6 por ciento de sus presupuestos de reclutamiento en candidatos internos, esos candidatos llenan el 14 por ciento de las ofertas de trabajo.¹⁸ Claramente es una manera eficiente para encontrar candidatos, y eludir otros costos tales como incorporación, entrenamiento específico-de-la-compañía, y otros gastos por anticipado asociados con contratar del exterior.

Hay otro beneficio demostrado: Las organizaciones que son buenas en promover desde dentro es más probable que sean efectivas en muchos otros aspectos de reclutamiento y retención de talento. Tres de cuatro equipos líderes de adquisición de talento, tal y como son medidos por el estudio de industria de adquisición de talento realizado en 2018 por Berstein, aprovechan conjuntos internos de talento, comparado con casi uno en 10 equipos de desempeño bajo. Y esos equipos de adquisición de talento de desempeño alto son cinco veces más probable que ofrezcan un enfoque estratégico para la movilidad interna.¹⁹

Ese enfoque estratégico está reflejado en un centro de atención puesto en las experiencias del trabajador y en construir fuertes capacidades para entregar trayectos de carrera. Esto tiene múltiples implicaciones para los esfuerzos de movilidad interna. Por ejemplo, en organizaciones grandes, de desempeño alto, los equipos de Recursos Humanos que constan de administración de aprendizaje y carrera de manera creciente están trabajando con colegas de Recursos Humanos centrados en adquisición de talento.²⁰ La idea es que esas organizaciones centradas en adquisición de talento tienen un mejor entendimiento de las trayectorias típicas de carrera de los trabajadores de potencial alto, desempeño alto – y buscan esas calidades a través del universo del talento, tanto dentro como

Las organizaciones que son buenas en promover desde dentro es más probable que sean efectivas en muchos otros aspectos de reclutamiento y retención de talento.

fuera de la organización. Durante mucho tiempo, adquisición de talento a menudo estaba aislada y excluida de las conversaciones alrededor de administración de carrera, promoción, y cultura del lugar de trabajo, hasta el punto en que los reclutadores a menudo no eran conscientes de que los mejores candidatos para las posiciones abiertas a menudo están dentro de la organización. En las organizaciones de Recursos Humanos de desempeño alto, la adquisición de talento se ubica en el centro de esas conversaciones de manera que los reclutadores tengan un entendimiento claro del tipo de talento que puede prosperar, así como también los procesos y tecnologías requeridos para entregarlo.

La transformación efectiva del enfoque de Recursos Humanos para el talento interno requiere comprar a través de la organización, especialmente en una época en que los equipos están reemplazando las jerarquías. Los equipos son un terreno de prueba para los potenciales líderes – en asignaciones de corto plazo y proyectos centrados, el equipo puede ser liderado por alguien con poca experiencia administrativa. Esto les proporciona una ventana sobre sus propias habilidades como líder, y les da la oportunidad para brillar. Gerentes y líderes de Recursos Humanos deben trabajar juntos para usar estructuras basadas-en-equipo para identificar los posibles candidatos internos para promoción y oportunidades adicionales de crecimiento. No se trata solo acerca de colocar aperturas de trabajo y crear mojoneros internos de carrera. Se trata de extender la imaginación de los trabajadores, desafiándolos en situaciones de la vida real, y ayudándoles a ver que son capaces de más de lo que piensan. Este trabajo no ocurre por sí mismo, y Recursos Humanos a menudo tendrá que asumir un rol de liderazgo.

Una compañía global de bienes de consumo se esfuerza para que su marca de empleo establezca una nueva expectativa de que los reclutadores tendrían 48 horas para responder a quienes apliquen internamente y 72 horas para realizar un escrutinio inicial – incluso si quien aplica no estaba bien ubicado para el rol. Este proceso más sencillo, racionalizado, tuvo un impacto inmediato, con los empleados sintiéndose más conectados y comprometidos con los equipos de contratación, siendo más probable que continúen aplicando para los roles colocados. La meta inicial de la organización fue eventualmente llenar con candidatos internos el 10 por ciento de

todas las posiciones abiertas, pero en un año, obtuvo el 30 por ciento de las contrataciones dentro de ella.²¹

Ahora imagine un proceso que también gira hacia un rechazo frío para un rol en una conversación de carrera acerca de cómo candidatos internos pueden cerrar las brechas identificadas de habilidades. Esto significa que los equipos de adquisición de talento trabajan mano a mano con los colegas de administración de carrera, los cuales, a su vez, necesitan trabajar estrechamente con sus contrapartes de aprendizaje. El resultado neto es que todos los de Recursos Humanos trabajan juntos para ayudar a que los empleados sientan que son una parte valorada de la organización y no necesitan mirar externamente en orden a crecer profesional y personalmente.

Tomadas juntas, actuar a través de esas dimensiones puede sentar el fundamento para un nuevo tipo de ciclo de talento.

En lugar de una ausencia de programas de crecimiento profesional que llevan a retención baja conducente a marca de empleo dañada que lleva a pobre reclutamiento, las organizaciones pueden crear un círculo de talento virtuoso: una marca de empleo definida por oportunidades de crecimiento profesional que atrae a las personas que buscan oportunidades de promoción y crecimiento – y que valoran tanto, si no más, que lo que les pagan. Vincular inextricablemente cultura, liderazgo, y Recursos Humanos puede incrementar la movilidad y la retención internas. Pero ello lleva esfuerzos específicos tales como incluir la función de adquisición de talento, crear programas de aprendizaje y habilidades, establecer narrativa-construcción de carrera, e invertir en experiencia del empleado. El resultado neto de esos esfuerzos puede ser una organización capaz de invertir con confianza en su propia gente. Y al igual que volver a comprar acciones en su propia historia de crecimiento, la compañía sabe exactamente qué está consiguiendo y por qué tiene confianza en hacer el movimiento.



ROBIN ERICKSON es vicepresidente y líder de investigación en adquisición, compromiso, y retención de talento para Bersin. Tiene sede en Chicago.

DENISE MOULTON es gerente y líder de investigación en Recursos Humanos para Bersein. Tiene sede en Boston.

BILL CLEARY es gerente senior y líder de la oferta de Talent Acquisition para Deloitte Consultinv. Tiene sede en Downingtown, Pennsylvania.



Lea más en www.deloitte.com/insights

¿El líder nace o se hace?

Ejecutivos y Recursos Humanos históricamente han tenido opiniones divergentes. La respuesta de hecho radica en algo en la mitad. En este podcast Stacey Philot y Kelly Monahan hablan acerca de cómo los sesgos inherentes pueden convertirse en barreras en la selección de un líder – y cómo la diversidad y un enfoque orientado-a-datos pueden eliminarlas.

www.deloitte.com/insights/data-driven-leader



¿Por qué se está volviendo tan difícil encontrar los mejores talentos?

Hay una razón sencilla para por qué mirar hacia adentro es crítico para lograr las necesidades de talento de su organización: los trabajadores se están volviendo escasos. El mundo desarrollado ha surgido a partir de la lentitud posterior a la recesión de hace una década para experimentar un inusual período de simultáneo crecimiento económico, llevando a muchos países hacia tasas de desempleo muy bajas. Por ejemplo, a pesar de la expansión económica que está llegando a su noveno año, Deloitte pronostica que los Estados Unidos – la economía más grande del mundo – crecerá en más del 2.5 por ciento este año y el siguiente. *

Buscadores de trabajo son difíciles de encontrar en naciones de todo el mundo

Tasas de desempleo en países seleccionados, 2007 – 2017



Fuente: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2018.

* Daniel Bachman and Rumki Majumdar, *United States Economic Forecast: 1st quarter 2018*, Deloitte Insights, March 13, 2018.

Lea nuestros últimos análisis y pronósticos económicos en
www.deloitte.com/insights/economics.

¿ESTÁ USTED *pasando por alto* SU MAYOR FUENTE DE TALENTO?

página 43

¹ Josh Bersin, Bill Pelster, Jeff Schwartz, and Bernard van der Vyver, *Global human capital trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, February 28, 2017.

² Jim Harter and Amy Adkins, "Are your star employees slipping away?," Gallup, February 24, 2017.

³ Robin Erickson, *Calculating the true cost of voluntary turnover: The surprising ROI of retention*, Bersin, Deloitte Consulting, LLP, 2016.

⁴ Christie Smith and Stephanie Turner, *The millennial majority is transforming your culture*, Deloitte University, The Leadership Center for Inclusion, 2017.

⁵ Roy Maurer, "Internal recruitment critical to hiring, retention," Society for Human Resource Management, December 2, 2015.

⁶ Deloitte, *The 2016 Deloitte millennial survey: Winning over the next generation of leaders*, 2016.

⁷ Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.

⁸ Anne Fulton and Maya Crawley, "Career enablement best practices," Fuel50 Global Benchmarking Research, 2017.

⁹ Karen O'Leonard and Jennifer Krider, *HR factbook 2015: Benchmarks and trends for US organizations*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2015.

¹⁰ Erickson, *Calculating the true cost of voluntary turnover*.

¹¹ Anne Fulton and Maya Crawley, "Integrated career development," Fuel50, 2018.

¹² Susan Adams, "Why promoting within usually beats hiring from outside," *Forbes*, April 5, 2012.

¹³ Ibid.

¹⁴ Robin Erickson and Denise Moulton, *Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Dani Johnson, *The career management framework*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2016.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Jennifer Krider, Karen O'Leonard, and Robin Erickson, *Talent acquisition factbook*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2015.

¹⁹ Erickson and Moulton, *Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution*.

²⁰ Ibid.

²¹ Bersin, Deloitte Consulting LLP, Interview, September 2017.

Deloitte. Insights



Síga @DeloitteInsight #DeloitteReview



www.linkedin.com/company/deloitte-insights

Suscríbase para actualizaciones por correo electrónico, en www.deloitte.com/insights.