

Libro blanco sobre las mejores prácticas de movilidad del talento

EL 56% DE LOS LÍDERES EMPRESARIALES AFIRMA QUE EN SUS CORPORACIONES HAY RESERVAS DE TALENTO MUY DÉBILES

- La consultora de recolocación de Adecco, Lee Hecht Harrison, ha creado el primer Libro Blanco sobre las mejores prácticas de movilidad del talento.
- Del libro se extrae que el 56% de los líderes de las organizaciones afirma que en sus corporaciones hay reservas de talento muy débiles y que sólo se cubren los puestos clave una vez que quedan vacantes.
- El 26% de las organizaciones no está comprometida con la movilidad del talento y sólo 1 de cada 4 le presta la atención necesaria.
- Las empresas comprometidas con la movilidad del talento tienen un 12% más de probabilidades de incrementar sus ingresos que el resto de organizaciones.
- La movilidad del talento es un proceso integral de gestión de habilidades que sustenta el movimiento de las personas más brillantes y que gira en torno a la capacidad de una organización para entender, desarrollar y desplegar eficazmente el talento en respuesta a las necesidades empresariales.
- Las corporaciones más proactivas en materia de movilidad del talento son las grandes empresas y las dedicadas al sector financiero. Le siguen las integradas en los sectores químico, de construcción, fabricación, tecnológico y de telecomunicaciones.
- El 76% de las organizaciones no está dando a los empleados la información o los recursos que necesitan para mejorar sus conocimientos y capacidades.
- Sólo el 41% de los encuestados afirma estar bien informado acerca de las oportunidades de movilidad lateral existentes dentro de sus organizaciones.

Madrid, 22 de septiembre de 2014.- Las organizaciones líderes actuales dedican más tiempo que nunca a la movilidad del talento. Lo que hace unos años se consideraba una estrategia de preparación para que los empleados adoptasen cargos globales, ahora se ha convertido en una estrategia de planificación exhaustiva de las plantillas de trabajadores y en un enfoque que engloba el movimiento del talento y su proceso de gestión teniendo presentes todos los proyectos, responsables, equipos y departamentos.

Lee Hecht Harrison, la consultora de recolocación y gestión del talento del Grupo Adecco, ha investigado el grado de implicación de las

organizaciones con la movilidad del talento para saber si éstas aprovechan sus beneficios, reducen costes, disponen de una reserva de talento capacitada y resiliente y si contribuye a la obtención de un rendimiento financiero sólido.

La información relativa a este informe está extraída del Libro Blanco sobre las mejores prácticas de movilidad del talento y, en concreto, del estudio "Poner el talento en movimiento", desarrollado conjuntamente por Lee Hecht Harrison (LHH) y Human Capital Institute (HCI), para el que se ha encuestado a 435 empresas con sede en Estados Unidos y, la mayoría de ellas, con presencia en España.

La movilidad del talento.

La movilidad del talento es un proceso integral de gestión de habilidades que sustenta el movimiento de las personas más brillantes y que gira en torno a la capacidad de una organización para **entender, desarrollar y desplegar eficazmente el talento en respuesta a las necesidades empresariales.**

Para poder lograr el éxito en un programa de movilidad del talento, las organizaciones deben poner en práctica medidas eficaces para evaluar las habilidades ya presentes dentro de la organización, diseñar métodos de desarrollo con los que aumentar el alcance, y aplicar planes para desplegar ese talento con arreglo a las necesidades de la organización.

La movilidad del talento incluye tres aspectos principales: **procurarse y evaluar las habilidades de manera estratégica, desarrollar activamente a esos individuos, y preparar eficazmente a los empleados y desplegarlos en puestos dentro de la organización o fuera de ella.** A fin de explorar la influencia de esos tres aspectos sobre el rendimiento de una empresa, se ha llevado a cabo un análisis por factores para crear tres índices con los que captar los elementos clave de estas conductas:

Entendimiento: Entender el talento del que disponen como una prioridad para evaluarlo y comunicar a los empleados la información y los planes existentes sobre oportunidades profesionales. v

Desarrollo: Desarrollar el talento disponible proporcionando a los empleados oportunidades para obtener experiencia y aumentar sus conocimientos y habilidades, y otorgando a los directores la responsabilidad de desarrollar a los empleados y rendir cuentas al respecto.

Despliegue: Desplegar eficazmente el talento disponible para cubrir las vacantes con personal de la propia empresa y asegurarse de que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para asumir puestos nuevos y diferentes.

Teniendo en cuenta los factores anteriores, las organizaciones se pueden encuadrar en tres grupos: **las que no están comprometidas** con ninguno de estos aspectos, que son el **26%**; las que están **comprometidas con uno o dos aspectos**, que son el **48%**; y las que están **totalmente comprometidas** y que, por tanto, cumplen con las tres variables que miden la movilidad del talento, que suponen el **26%** del total de las empresas.

La puesta en práctica de una sólida estrategia de movilidad puede tener un efecto positivo sobre el rendimiento de una empresa, pues existe una relación estadísticamente significativa entre las organizaciones comprometidas con la movilidad del talento y el aumento de los ingresos. **El 81% de las empresas totalmente comprometidas notifican tasas de crecimiento de sus ingresos** conforme o por encima de sus objetivos. Sin embargo, las demás organizaciones tan sólo lo perciben en el 68% de los casos. Estos datos ponen de manifiesto que no es suficiente que las organizaciones sean eficaces en un único componente conductual de la movilidad del talento, como tampoco lo es que lo sean en dos.

En la misma línea, **las organizaciones que están al día en materia de movilidad laboral tienen un 12% más de probabilidades de lograr un crecimiento positivo de sus ingresos** que las demás organizaciones, lo que demuestra que se produce una clara rentabilidad de la inversión en las empresas que tienen esta práctica como una de sus prioridades.

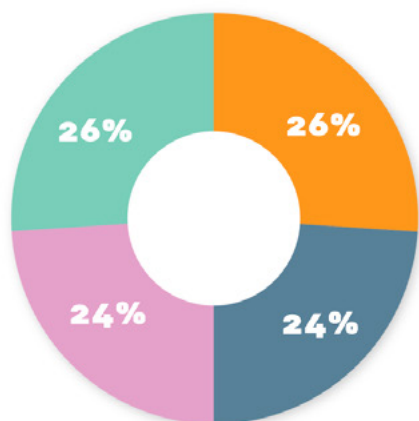
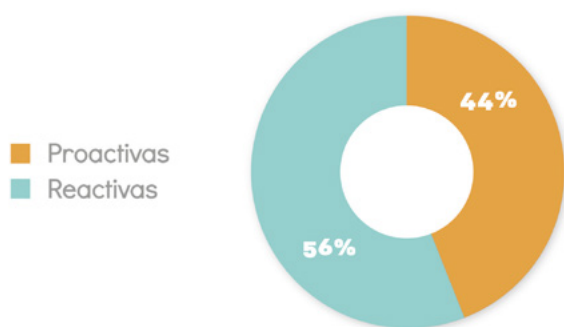


Organizaciones proactivas y reactivas

Las **organizaciones proactivas** se identifican con los potenciales altos, se crean planes de desarrollo, se llevan a cabo con regularidad debates en torno a las trayectorias profesionales, y se crean y apoyan planes de sucesión para los puestos clave. En las **organizaciones reactivas**, sin embargo, no se identifican las necesidades de talento futuras, hay una reserva de talento débil, y sólo se cubren los puestos clave una vez que quedan vacantes.

De la encuesta realizada a los líderes de las organizaciones se obtienen datos significativos. En primer lugar, **más de la mitad de los líderes (el 56%) afirma que dentro de sus organizaciones se actúa reactivamente** respecto a los movimientos de talento, mientras que el restante **44% describe su organización como proactiva**. Por tanto, son más los líderes que consideran su empresa como reactiva. Esto implica que en la mayoría de las organizaciones existe una necesidad acuciante de mejorar en

cuanto al reconocimiento de la necesidad de adoptar un programa sólido de movilidad del talento y las ventajas que su adopción puede suponer.



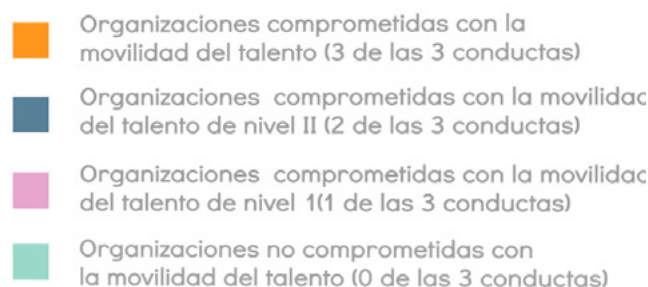
Las empresas más comprometidas con la movilidad del talento

Las organizaciones de mayor tamaño y las encuadradas en determinados sectores tienden a mostrarse más proactivas en sus enfoques de la movilidad del talento. Asimismo, **el 60% las organizaciones con más de 10.000 empleados ponen en práctica medidas que favorecen la movilidad del talento**, mientras que en el caso de las pequeñas (menos de 1.000 empleados) y las medianas empresas (de 1.001 empleados a 10.000) (PYMES) este hecho sólo ocurre en el 35% de los casos.

Es posible que esta tendencia sea un resultado directo del hecho de que, en general, las organizaciones de mayor tamaño tienen mayores presupuestos y ponen menos limitaciones a los programas y prácticas de gestión del talento. En este mismo sentido, es probable que las empresas con más empleados estén mejor posicionadas para crear y ofrecer un abanico más amplio de cargos dentro de sus organizaciones, lo cual es un factor que favorece la movilidad laboral.

Las organizaciones que operan en los mercados financieros y en el sector bancario son las que reflejan un mayor interés por la movilidad del talento, con un 57% de ellas que está completamente comprometida con estas prácticas. Le siguen aquellas que se enmarcan en **la fabricación, la construcción y la industria química, que llevan a cabo medidas de movilidad del talento en un 54% de los casos.**

El resto de sectores en ningún caso superan el 50%. Llama la atención que **los sectores educativo y gubernamental sean los que se muestren menos proactivos** a la hora de abordar la movilidad del talento, con un **21%** de empresas de este sector que atienden a la demanda de movilidad, seguidos del **sector sanitario, de ciencias de la vida, de servicios profesionales, tecnológico y de telecomunicaciones, con un 39%.**



Las conductas

Una puesta en práctica eficaz de la movilidad del talento depende en gran medida de una distribución clara y homogénea de la información. Según los datos extraídos de nuestra encuesta, **el 67% de los encuestados creen que dentro de la organización hay oportunidades de progresión profesional disponibles para los empleados de nivel no directivo. Sin embargo, sólo el 59% piensa que lo habitual es que los puestos vacantes sean ocupados por personal de la propia organización.**

En referencia a la comunicación y transparencia, **el 56% cree que los empleados están bien informados** acerca de los puestos vacantes existentes fuera de su equipo. Y al menos **el 50% de las organizaciones encuestadas afirma que los empleados tienen conocimiento de los puestos vacantes** existentes fuera de su unidad de negocio/departamento. En la misma línea, **el 45% considera que los trabajadores están informados** acerca de las oportunidades de movilidad ascendente o puestos de mayor categoría. No obstante, **sólo el 41% de los encuestados afirma estar bien informado acerca de las oportunidades de movilidad lateral** existentes dentro de sus organizaciones, y el porcentaje de quienes declaran que su organización es transparente en lo relativo a las oportunidades de progresión profesional es de tan sólo el 37%.

En cuanto a la motivación, las perspectivas son malas, pues **sólo el 36% de los encuestados piensa que la dedicación y la veteranía están recompensadas mediante oportunidades de progresión profesional. Aunque, eso sí, el 20%**

cree que lo habitual es que los puestos directivos sean ocupados por personal de fuera de la organización. Es decir, el 80% cree que se hace con empleados internos.

Es evidente que algunas organizaciones y líderes se comportan de una manera que sustenta la movilidad del talento, pero que sigue existiendo un enorme margen de mejora. Además, los componentes cruciales de la movilidad del talento no están siendo abordados adecuadamente.

El 82% de los encuestados cree que dentro de la organización no hay incentivos para los directivos que respaldan, promueven y fomentan la movilidad del talento. El 76% piensa que los líderes no dotan a los empleados de las herramientas y la información necesaria para poder aprovechar las oportunidades de movilidad del talento internas. **El 67% considera que en su organización los líderes no dedican tiempo** a asegurarse de que la movilidad del talento sea una prioridad en la organización. Y **el 66% cree que los líderes no invierten recursos financieros** en la puesta en práctica de la movilidad del talento.

Como con cualquier iniciativa, resulta crucial que los ejecutivos la apoyen y promocionen debidamente a fin de fomentar el crecimiento y la puesta en práctica de la movilidad del talento para impulsar un éxito sostenible.

Más de la mitad (un 57%) de las organizaciones lleva un seguimiento de los movimientos de talento internos, y un 41% de estas empresas cubre más de la mitad de sus vacantes con personal interno.



Click en la imagen para visitar www.talentoenmovimiento.es y descargar el libro blanco sobre movilidad del talento

La importancia de la movilidad del talento.

Cada organización debe llevar a cabo una evolución a fondo del grado de prioridad que le da a la movilidad del talento y de su rendimiento respecto a las variables de entendimiento, desarrollo y despliegue para que los líderes puedan determinar en qué punto del proceso se encuentra la organización y decidir qué medidas necesitan tomar. En este estudio se han identificado las áreas siguientes como aquellas a las que generalmente deben prestar más atención las organizaciones actuales:

- Mayor transparencia acerca de las oportunidades internas, incluidos los movimientos laterales y la progresión profesional.
- Priorizar y financiar el desarrollo que necesitan los empleados para poder mejorar.
- Más oportunidades de trabajo multifuncional, rotación de tareas/puestos de trabajo, y trabajos difíciles (que permitan a los empleados desarrollar sus capacidades).

- Colaboración entre los departamentos de Selección y Contratación de personal, de Formación y Desarrollo, y de RR.HH de las organizaciones colaboradoras.

Además de obtener **resultados financieros positivos**, las empresas que abordan la movilidad del talento de una manera bien razonada y estratégica se posicionan para obtener un rendimiento más sostenible.

La capacidad para reconocer, cultivar y ajustar el talento a las necesidades de la organización del modo más eficiente no sólo se traduce directamente en una **mayor productividad** sino que **refuerza también el conjunto de talento de toda empresa** y contribuye activamente a **disponer de empleados y líderes más experimentados de cara al futuro**.



Click en la imagen para ver en qué consiste el libro blanco sobre mejores prácticas en movilidad del talento.

Sobre Lee Hecht Harrison

Lee Hecht Harrison, la consultora de recolocación y Gestión del Talento del Grupo Adecco, lidera a escala internacional el sector de desarrollo del talento conectando personas y empleo y ayudando a los individuos a mejorar el rendimiento.

Para cualquier aclaración, no dudéis poneros en contacto con nosotros.

Luis Perdiguero / Patricia Herencias/Annais Paradela
Dpto. de Comunicación Adecco
Tlf: 91 432 56 30
luis.perdiguero@adecco.com
patricia.herencias@adecco.com
anais.paradela@adecco.com

Miriam Sarralde/Lorena Molinero/Ana Morell
Trescom Comunicación
Tlf: 91 411 58 68
miriam.sarralde@trescom.es
lorena.molinero@trescom.es
ana.morell@trescom.es