

Material Imprimible

Curso Work engagement

Módulo Estrategias de "build, buy y borrow" en la gestión del talento

Contenidos:

- Estrategias de construcción, adquisición y acceso temporal de talento
- Ventajas y desafíos de cada estrategia
- Integración de las estrategias en la Gestión de Recursos Humanos

Estrategias de construcción, adquisición y acceso temporal de talento

El paradigma clásico de retención del talento fue un elemento fundamental en los enfoques tradicionales de Gestión del Talento en el mundo empresarial durante mucho tiempo.

La creación de estrategias efectivas para mejorar la retención de empleados y su satisfacción laboral representa sin dudas uno de los mayores desafíos para los departamentos de Recursos Humanos, y además implica una inversión económica considerable para lograr éxito en su implementación.

En la actualidad, la velocidad que se necesita para identificar, incorporar y desarrollar el talento adecuado está aumentando constantemente. Algunos estudios indican que el 75% de las empresas enfrentan dificultades para cubrir vacantes a nivel global.

La demanda de nuevas habilidades en el mercado laboral, la constante disrupción tecnológica y las cambiantes formas de trabajo están llevado a las empresas a adoptar estrategias más enfocadas en la adquisición externa de talento.

Frente a este nuevo panorama, es imperativo que evaluemos el enfoque clásico de retención del talento y lo adaptemos a las demandas del mercado actual.

La demanda de habilidades específicas está en constante evolución, y las organizaciones deben evaluar de manera proactiva las brechas de habilidades a corto, mediano y largo plazo para buscar nuevos enfoques que aborden esta situación.

En este sentido, es importante considerar dos aspectos importantes que las empresas deberían tener presentes en sus estrategias ante el escenario actual:

- Garantizar la empleabilidad y el desarrollo futuro de los empleados dentro de la organización mediante la transformación del talento interno, lo que implica diseñar programas de formación y proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo.
- Y mantener flexibilidad para satisfacer las demandas de talento y abordar las brechas de habilidades a través de la adquisición de talento externo.

Para explorar estos nuevos enfoques, es esencial comprender las necesidades actuales y el nivel de preparación de los actores clave para adaptarse a entornos más complejos de gestión del talento. Esto incluye la capacidad de aprender de nuevo y promover la movilidad laboral.

Gestionar el mejor talento se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, y las estrategias deben enfocarse en ofrecer condiciones laborales competitivas y en crear

culturas organizativas positivas y sostenibles que promuevan el bienestar de los empleados. Además, es importante proporcionar planes de desarrollo profesional personalizados que aseguren el crecimiento tanto de las personas como de la organización.

Volvamos entonces sobre la pregunta clave en este tema: ¿Está sobrevalorado el paradigma clásico de retención del talento? En el nuevo escenario ¿es esta la mejor estrategia?

De todo lo que venimos trabajando a lo largo de los diferentes módulos del curso, cada vez está más claro que las empresas que sean capaces de gestionar eficazmente el talento serán las que prosperen a corto, mediano y largo plazo. Por lo dicho, se vuelve extremadamente importante poder respondernos estos interrogantes.

En el libro de James Carse “Juegos finitos y juegos infinitos”, la idea principal es que todo en la vida puede verse como un juego, una sucesión de minijuegos donde cada encuentro, conversación o actividad es un componente del gran juego llamado trabajo, relaciones o vida. Esta perspectiva no proporciona un marco relevante para el paradigma desde el que podemos observar la problemática sobre la retención del talento en las organizaciones.

En los juegos finitos, las reglas, los participantes y los objetivos están claramente definidos, y el juego termina cuando se alcanzan estos objetivos. En algún sentido, este tipo de “juegos” podría asemejarse a una mirada más tradicional del trabajo, donde las personas iniciaban en una empresa y se desarrollaban durante toda su vida dentro de ella.

Sin embargo, en el contexto actual del talento, esta visión puede llevar a estrategias de corto plazo, donde las “victorias” son temporales y no se fomenta un compromiso duradero. En el mundo empresarial actual, esto se traduce en tácticas como incentivos monetarios o promociones rápidas, que pueden parecer beneficiosas a corto plazo, pero que a largo plazo no garantizan la retención del talento ni el crecimiento sostenible de la organización.

En cambio, los juegos infinitos se juegan por el proceso y la continuidad. En este tipo de juego, las reglas pueden cambiar, los jugadores pueden entrar y salir, y el objetivo principal es mantenerse en el juego.

Aplicado al escenario actual del contexto laboral, esto sugiere un enfoque más holístico y a largo plazo, donde la retención se ve como un proceso continuo de crecimiento y

desarrollo. De hecho se deja poco a poco de hablar de retención y pasamos a hablar de fidelización del talento. Lo que buscamos en gran medida es que nuestros actores quieran “seguir jugando”.

Las empresas que adoptan esta visión se centran en crear un ambiente de trabajo enriquecedor, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y fomentando una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo.

Este enfoque refleja la comprensión de que cada interacción en el lugar de trabajo es un mini-juego dentro del gran juego de la vida profesional. En lugar de buscar “victorias” temporales, se trata de construir relaciones y entornos que permitan a los empleados y a las organizaciones crecer y evolucionar juntos.

Por lo tanto, en el nuevo escenario, la mejor estrategia puede ser alejarse del paradigma clásico de retención del talento basado en juegos finitos y adoptar un enfoque alineado con los juegos infinitos. Esto implica reconocer la importancia de disfrutar el proceso y entender que cada encuentro, cada conversación y cada actividad en el trabajo es una oportunidad para cultivar un entorno donde el talento no solo se retiene, sino que también prospera en un ciclo continuo de aprendizaje y desarrollo.

Este enfoque integrado proporciona una visión más amplia y profunda sobre cómo las organizaciones pueden abordar la retención del talento, considerando tanto la teoría de juegos finitos e infinitos como la naturaleza continua de la gestión del talento.

Dadas las actuales demandas y desafíos, debemos replantearnos cómo se realiza la gestión de las personas dentro de las organizaciones. Está claro que esto no es algo que podamos cambiar de la noche a la mañana, de hecho va a requerir de una planificación cuidadosa. Para algunos roles, necesitaremos estrategias de retención, para otros, estrategias de desarrollo, y para otros, enfoques diferentes.

El nuevo contexto demanda, por ejemplo, que tengamos un enfoque más flexible y abierto a que aquellos empleados que se han ido puedan volver en el futuro. Algo que quizás en el pasado era impensado o estaba mal visto en las organizaciones. También se necesita una mayor transparencia en la comunicación de oportunidades de desarrollo, tanto vertical como horizontal. A su vez, la digitalización y la adaptación a modelos de trabajo cambiantes son esenciales.

En este contexto se valora positivamente el liderazgo orientado hacia un enfoque humanista y la anticipación de las necesidades observando las motivaciones como palancas para el *engagement*.

Es esencial adaptar las estrategias de gestión del talento a las demandas cambiantes del mercado laboral, promover la fidelización en lugar de la retención y personalizar las estrategias para satisfacer las necesidades de diferentes generaciones de empleados.

La diferenciación entre **retención y fidelización** de empleados es fundamental, ya que cada enfoque implica estrategias y objetivos ligeramente diferentes. A continuación, se exploran ambos conceptos y se proporcionan estrategias para fidelizar a los empleados clave.

Veamos un poco más en detalle a qué nos referimos cuando hablamos de fidelización y retención. La **retención** se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus empleados dentro de la empresa durante un período de tiempo prolongado. Este enfoque se centra en reducir la rotación de empleados y garantizar que los trabajadores no abandonen la empresa. Además puede ser importante para funciones críticas o puestos de alto nivel en una organización.

Algunas estrategias para la retención de empleados incluyen:

- Compensación y beneficios competitivos, es decir, ofrecer un paquete de compensación atractivo que incluya salarios competitivos, bonificaciones y beneficios adicionales, como seguro de salud, planes de jubilación y tiempo libre remunerado.
- Desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, puesto que los empleados que ven un camino claro para avanzar en sus carreras son más propensos a quedarse.
- Cultura organizacional positiva, o sea, fomentar una cultura de trabajo positiva que promueva la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. La cultura influye en la retención de empleados tanto como los beneficios financieros.

Por su parte, la **fidelización** se enfoca en la construcción de relaciones sólidas y duraderas entre la organización y sus empleados. Va más allá de simplemente mantener a los empleados en sus puestos y se centra en crear un ambiente donde los trabajadores estén comprometidos y emocionalmente conectados con la empresa.

En este sentido, las estrategias para fidelizar el talento se centran en:

- Reconocimiento y recompensas, es decir, reconocer y recompensar el desempeño excepcional y los logros de los empleados. Esto puede incluir premios, elogios públicos y bonificaciones por metas alcanzadas.

- Desarrollo personalizado, o sea, ofrecer planes de desarrollo personalizados que se adapten a las necesidades y metas individuales de cada empleado. Esto muestra que la empresa se preocupa por el crecimiento de sus trabajadores.
- Participación y comunicación abierta, lo que significa fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación abierta y transparente en toda la organización. Los empleados quieren sentir que sus opiniones son valoradas.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal al ofrecer opciones flexibles, como trabajo desde casa, horarios flexibles o tiempo libre remunerado adicional.

Uno de los ejes más importantes es la identificación de empleados clave, que son aquellos cuyas habilidades y contribuciones son cruciales para el éxito de la organización. Fidelizar a estos empleados es de vital importancia.

Aquí hay algunas estrategias adicionales específicas para fidelizar a empleados clave:

- Desarrollo de carrera personalizado, es decir, trabajar con empleados clave para crear planes de desarrollo de carrera altamente personalizados que se alineen con sus metas y aspiraciones profesionales.
- Proporcionar mentoría y coaching a empleados clave para ayudarlos a alcanzar su máximo potencial y mantenerlos comprometidos con su trabajo.
- Implementar programas de reconocimiento especiales y recompensas significativas para reconocer y premiar el desempeño excepcional de los empleados clave.
- Mantener una comunicación regular y abierta con empleados clave para asegurarse de que sus necesidades y preocupaciones sean atendidas de manera proactiva.
- Establecer planes de retención de conocimiento para garantizar que el conocimiento y la experiencia de los empleados clave se transfieran a otros dentro de la organización.

Para poder diseñar estos planes a medida es clave tener información sobre el mapa del talento, pero veremos en profundidad estas herramientas más adelante.

Ventajas y desafíos de cada estrategia

Anteriormente conversamos sobre el *Strategic Workforce Plan*. Recordemos que destacamos que los principales ejes sobre los que debemos trabajar para lograr el éxito de ese plan son:

- Selección adecuada, es decir, candidatos alineados con valores y cultura empresarial.
- Alineación de habilidades, o sea, contrataciones con habilidades y experiencia específicas.
- Ajuste de roles, es decir, asignación de roles que optimicen habilidades y se alinean con objetivos empresariales.
- Integración efectiva, o sea, incorporación ágil para contribuciones inmediatas.
- Y eficiencia de tamaño y costos, que se relaciona con la gestión fluida y rentable de la fuerza laboral.

Todos estos ejes vuelven a tomar especial relevancia a la hora de revisar ese plan a la luz de los indicadores respecto de la tasa de rotación o el nivel de fidelización del talento.

Una estrategia eficaz en la planificación de la fuerza laboral es el enfoque **“Build, Buy, Borrow”**, que se fundamenta en tres pilares fundamentales y se alinea con las prácticas modernas de gestión de talento.

Dichos pilares son:

- *Build*, que significa construir, y se centra en el desarrollo interno del talento. Va más allá de las descripciones de puestos tradicionales, enfocándose en el desarrollo de habilidades críticas y la evolución profesional de los empleados como individuos creativos y singulares. Las organizaciones invierten en programas de formación y desarrollo que nutren habilidades clave, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad.
- El segundo pilar es *buy*, que quiere decir comprar, y se refiere a la adquisición de talento externo. En lugar de limitarse a las descripciones de puestos convencionales, se busca atraer profesionales cuyas habilidades y experiencias específicas enriquezcan y complementen las necesidades actuales de la organización. Esto implica un proceso de reclutamiento y selección que valora la diversidad de habilidades y la compatibilidad cultural.

- Finalmente, *borrow*, que significa pedir prestado, e implica la contratación de talento temporal para satisfacer necesidades específicas o abordar picos de demanda. Este enfoque se alinea con el concepto de liquidez del talento, permitiendo una asignación flexible de recursos en tiempo real donde más se necesitan, manteniendo un equilibrio costo-efectivo.

Estas estrategias de gestión de talento enfatizan la necesidad de redefinir la valoración del empleado, moviéndose más allá de los roles tradicionales y las descripciones de puestos basadas en funciones y antigüedad. En su lugar, se pone el foco en reconocer y desarrollar el conjunto único de habilidades de cada individuo.

Al posicionar a la persona en el centro de las organizaciones, se realiza un diagnóstico de necesidades para elegir la estrategia de gestión de talento óptima que permita el desarrollo de esas habilidades críticas en las personas.

El enfoque “*Build, Buy, Borrow*” permite a las organizaciones ser flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes del mercado laboral, garantizando que el talento adecuado esté en el lugar y momento precisos, y que las personas estén comprometidas y motivadas para contribuir al éxito de la organización.

Al utilizar una combinación de estas estrategias, las organizaciones pueden asegurarse de tener el talento adecuado para lograr el éxito en el futuro, capitalizando en el talento *on-demand* para disponer de una solución *plug-and-play* que incorpora *skills* adicionales a la fuerza laboral.

El concepto de “talento *on-demand*” se refiere a una estrategia de gestión de recursos humanos que permite a las organizaciones acceder a un conjunto de habilidades y competencias específicas de manera ágil y flexible, según las necesidades cambiantes del negocio.

Este enfoque es fundamentalmente diferente de los modelos tradicionales de empleo a tiempo completo o a largo plazo, por eso los invitamos a ver algunas de sus características:

- En primer lugar, flexibilidad y agilidad, puesto que el talento *on-demand* brinda a las empresas la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, demandas de proyectos o picos estacionales. Esto se logra mediante la contratación de profesionales especializados por un período de tiempo determinado o para proyectos específicos.

- En segundo lugar, acceso a habilidades especializadas, ya que muchas veces, las necesidades del negocio requieren habilidades altamente especializadas que no están disponibles internamente. El talento *on-demand* permite a las organizaciones acceder a un pool de talentos con una amplia gama de competencias y experiencias específicas, lo que es particularmente valioso para proyectos innovadores o iniciativas que requieren conocimientos especializados. Es algo que trae muchísimas ventajas, sobre todo en el nicho *it*.
- También podemos nombrar el costo-efectividad, dado que al emplear talento solo cuando es necesario, las empresas pueden optimizar sus costos laborales. Esto evita los gastos asociados con la contratación de empleados a tiempo completo, como beneficios, capacitación continua y otros costos operativos relacionados con el personal.
- Asimismo el enfoque en proyectos y resultados, puesto que el talento *on-demand* se centra en la entrega de resultados específicos o en la contribución a proyectos particulares. Esto aporta un enfoque orientado a objetivos, donde la medida del éxito está en la calidad y la eficacia del trabajo realizado.
- De igual manera, la integración y gestión del talento, ya que aunque el talento *on-demand* ofrece flexibilidad, también presenta desafíos en términos de integración con equipos internos y gestión efectiva. Por dicho motivo, las organizaciones deben desarrollar estrategias para incorporar eficientemente a estos profesionales en sus culturas y sistemas de trabajo, garantizando al mismo tiempo la cohesión y la colaboración entre empleados permanentes y temporales.
- Asimismo la tecnología y plataformas, debido a que la creciente disponibilidad de plataformas digitales ha facilitado la búsqueda, contratación y gestión del talento *on-demand*. Estas plataformas ofrecen acceso a una amplia red de profesionales y simplifican el proceso de *matching* entre las necesidades del negocio y las habilidades disponibles en el mercado.
- Finalmente, respuesta a la *gig economy*, ya que el talento *on-demand* es una respuesta al auge de la economía *gig*, o economía de trabajos por encargo, donde más profesionales buscan flexibilidad y oportunidades de trabajo independiente, lo que crea un ecosistema dinámico donde las organizaciones y los trabajadores pueden encontrar un terreno común que beneficia a ambas partes.

En la ***gig economy*** prevalecen los contratos a corto plazo o trabajos *freelance*, en lugar de empleos permanentes. En esta economía, las empresas contratan a trabajadores

independientes para tareas específicas o proyectos que pueden ser de corta duración, y la mayoría de las veces se realizan a través de plataformas digitales. Este modelo se popularizó en diferentes sectores, desde la tecnología y el diseño gráfico hasta la entrega de alimentos y el transporte.

Algunas de sus principales características son:

- Flexibilidad, ya que los trabajadores eligen cuándo, dónde y cómo trabajan, ofreciendo una flexibilidad sin precedentes tanto para empleados como para empleadores.
- Diversidad de oportunidades, puesto que los trabajadores pueden participar en una variedad de proyectos con diferentes empresas. No obstante, muchas veces existen temas de compliance que impiden que tengan más de un cliente en el mismo sector o donde pueda haber conflicto de intereses.
- Autonomía, dado que los trabajadores tienen un mayor control sobre su carga de trabajo y decisiones laborales.
- Pago por proyecto, debido a que el pago se suele realizar por tarea completada en lugar de un salario fijo.

Es un hecho que la *gig economy* potencia la autonomía, lo que puede aumentar el compromiso de los trabajadores al sentirse más en control de su trabajo. Además, la capacidad de elegir proyectos que se alineen con sus habilidades e intereses también es un factor que puede aumentar su motivación y satisfacción.

Sin embargo, así como comentamos los beneficios, debemos tener en cuenta que la naturaleza a corto plazo y el enfoque en tareas específicas pueden dificultar la formación de relaciones sólidas y duraderas entre los trabajadores y la organización, lo que es un componente clave del compromiso del empleado.

La flexibilidad en la *gig economy* puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que es un factor importante para el compromiso de muchos trabajadores. A pesar de ello, la falta de seguridad laboral y beneficios tradicionales, como seguro de salud y pensiones, puede ser una fuente de estrés y afectar negativamente el compromiso de los trabajadores.

Asimismo, en la *gig economy* puede ser más difícil para las organizaciones ofrecer caminos claros para el desarrollo profesional y el reconocimiento, que son aspectos cruciales para el compromiso del empleado. Por dicho motivo las empresas deben buscar formas innovadoras de ofrecer desarrollo y reconocimiento a estos trabajadores.

De igual manera, la comunicación efectiva y una cultura organizacional inclusiva son fundamentales para el compromiso del empleado. En la *gig economy*, mantener una comunicación consistente y cultivar una sensación de pertenencia puede ser más complejo debido a la naturaleza dispersa y transitoria de la fuerza laboral.

Como pueden ver, si bien la *gig economy* ofrece oportunidades únicas para el compromiso del empleado a través de la autonomía y la flexibilidad, también presenta desafíos significativos en términos de construcción de relaciones, seguridad laboral, reconocimiento y desarrollo profesional. Por esto, las organizaciones que participan en la *gig economy* deben ser conscientes de estos desafíos y trabajar activamente para fomentar un entorno que apoye el compromiso de todos sus trabajadores, independientemente de su estatus contractual.

En resumen, el **talento on-demand** representa una estrategia de gestión de talento adaptativa y centrada en el futuro que permite a las organizaciones responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades del mercado actual, manteniendo la agilidad y la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Integración de las estrategias en la Gestión de Recursos Humanos

Según la encuesta de Gartner "*View From the Board of Directors*" del 2019, las iniciativas de tecnología digital son la prioridad número uno de las organizaciones. Sin embargo, la falta de habilidades digitales especializadas, junto con una alta demanda, amenaza la innovación y las ventajas competitivas a largo plazo, al tiempo que aumenta los costos de contratación.

La encuesta del panel de gerentes de contratación de Gartner reveló que el 80% de los gerentes de contratación estaban abiertos a considerar alternativas para su contratación más reciente, pero solo el 19% de los gerentes de contratación informaron de que su reclutador o socio comercial de recursos humanos los impulsó a considerar modelos de trabajo alternativos.

"Para satisfacer las necesidades de habilidades en este paisaje competitivo, los líderes de Recursos Humanos necesitarán usar todas las herramientas disponibles", dice Ryan Hill, Director de Asesoría de Gartner.

"Pero seleccionar las estrategias de talento adecuadas para las necesidades a largo plazo e inmediatas puede ser un desafío serio para muchas organizaciones", agrega.

En este contexto es un hecho que contratar talento permanente con habilidades críticas es demasiado costoso y difícil, por lo que los ejecutivos de Recursos Humanos y sus equipos ya están comenzando a explorar otras opciones.

Una cuestión a tener en cuenta es que las empresas que generen flexibilidad en sus estrategias de talento tendrán una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen.

Pero antes de decidir qué estrategia de contratación será más efectiva o qué habilidades críticas contratar, los líderes de Recursos Humanos deben considerar:

- Los costos financieros o no financieros directos de la estrategia de talento. Esto puede incluir costos a corto y largo plazo.
- El tiempo necesario para implementar efectivamente la estrategia para la adquisición de habilidades necesarias.
- El valor a largo plazo, es decir, el beneficio de implementar la estrategia más allá de las necesidades inmediatas del proyecto. Por ejemplo, ¿permitirá una cierta habilidad más innovación o ahorros de costos?
- La viabilidad, es decir, requisitos internos y externos para implementar la estrategia. Esto se refiere, por ejemplo, a la capacidad de Recursos Humanos, *learning and development*, reclutamiento u otras funciones para implementar su parte de la estrategia.
- El impacto, o sea, ¿qué efecto tendrá la adopción de la estrategia de talento en la fuerza laboral existente? Por ejemplo, ¿podría aumentar la satisfacción del empleado o ser perjudicial para su compromiso?

Ahora bien. ¿Qué estrategias podrían considerarse en este nuevo escenario? Veamos algunas de las nuevas estrategias que las organizaciones deberían considerar:

- *Build*
- *Buy*
- *Borrow*

La estrategia **build** es una metodología diseñada para potenciar el desarrollo de los empleados internos, centrándose principalmente en la formación y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo profesional.

Esta estrategia es integral y se aplica a través de diversas acciones y políticas en la organización. Además, se caracteriza por su enfoque holístico y personalizado, teniendo

en cuenta no solo las necesidades actuales de la empresa, sino también el desarrollo a largo plazo de sus empleados.

Asimismo, se basa en la creencia de que invertir en el desarrollo de los empleados no solo beneficia a los individuos, sino que también mejora el desempeño general de la organización.

Build se centra en crear un entorno de aprendizaje y crecimiento continuo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para avanzar en sus carreras dentro de la empresa.

Veamos algunas formas en que puede implementarse esta estrategia:

- La primera que nombraremos es *Basis of Skills and Competency Mapping*, es decir, Base de Mapeo de Habilidades y Competencias. Su objetivo es identificar las habilidades y competencias actuales de los empleados, así como las necesarias para futuros roles y responsabilidades. Para su implementación se deben realizar evaluaciones de habilidades y competencias, frecuentemente por medio de herramientas como encuestas de habilidades, entrevistas, y análisis de rendimiento. El resultado es crear una base de datos de habilidades que permita alinear las necesidades de formación con las competencias requeridas en la organización.
- La segunda forma en que puede implementarse esta estrategia es a través de *Upgrading Skills through Training*, o sea, Mejora de Habilidades a través de la Formación, que tiene el objetivo de mejorar y actualizar las habilidades de los empleados para que coincidan con los estándares actuales y futuros de la industria. Se implementa mediante el desarrollo de programas de formación que incluyan cursos en línea, talleres, seminarios y formación en el puesto de trabajo. Esto da como resultado empleados más calificados y preparados para asumir roles más desafiantes y complejos.
- También podemos nombrar la *Individual Development Plans*, que quiere decir Planes de Desarrollo Individual, que tiene el objetivo de personalizar el desarrollo profesional de cada empleado. Para su implementación se debe trabajar uno a uno con los empleados para establecer metas de carrera claras y trazar un camino para alcanzarlas. El resultado es empleados con una dirección clara en su desarrollo profesional y un mayor compromiso con sus roles.
- Por su parte, el *Learning Opportunities Beyond Formal Training*, que significa Oportunidades de Aprendizaje más allá de la Formación Formal, tiene el objetivo

de fomentar el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Con este se ofrecen oportunidades de aprendizaje como proyectos desafiantes, rotaciones de puestos, mentorías y colaboración en equipos multidisciplinarios, que da como resultado empleados con una experiencia más rica y una comprensión más amplia de diferentes aspectos del negocio.

- El *Development of Leadership and Management Skills*, o Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Gestión, tiene el objetivo de preparar empleados para roles de liderazgo y gestión. Se implementa a través de programas específicos de liderazgo y gestión, entrenamiento en habilidades de liderazgo, y exposición a situaciones de liderazgo en la práctica, y da como resultado una reserva de talentos internos preparados para asumir roles de liderazgo y gestión.

Estas estrategias podemos, a su vez, dividir las en dos categorías, de las que seguramente escucharon hablar: Reskilling y Upskilling.

El **upskilling** es una estrategia que mejora habilidades existentes o adyacentes. Las habilidades adyacentes están estrechamente relacionadas con una habilidad crítica y típicamente aparecen junto a ella en los perfiles de habilidades de los empleados.

Por ejemplo, en una empresa IT, los desarrolladores especializados en la nube con conocimientos en AWS también poseen competencias complementarias útiles para otros softwares, como Microsoft Azure, diversos Frameworks y Jenkins.

Analizar en detalle las habilidades complementarias permite a las organizaciones implementar programas de capacitación más eficientes, facilitando a sus empleados la adquisición de nuevas competencias. Así, se agiliza la construcción y ampliación de capacidades internas, optimizando el desarrollo de talento dentro de la empresa.

Por otro lado, el **reskilling** busca desarrollar nuevas habilidades para pasar de un conjunto de habilidades en declive a uno en demanda, y además representa un cambio significativo en la forma en que una organización aborda el desarrollo profesional de sus empleados.

El **reskilling** va más allá de la simple capacitación; se trata de una transformación integral que involucra la evaluación y reorientación de las capacidades de la fuerza laboral para alinearlas con las necesidades cambiantes del mercado.

En este proceso se identifican las habilidades que están perdiendo relevancia debido a factores como la automatización, la digitalización o los cambios en las prioridades del

mercado, y se reemplazan por habilidades más pertinentes y en demanda, tales como la analítica de datos, la inteligencia artificial o la gestión de proyectos ágiles.

En el contexto actual más que nunca, inculcar una cultura de aprendizaje continuo es fundamental. ¿Qué quiere decir esto? Básicamente significa crear un entorno en el que el aprendizaje sea accesible, atractivo y adaptado a las necesidades individuales de los empleados.

El rol de las organizaciones en este contexto es de facilitar recursos, como pueden ser: plataformas de aprendizaje en línea, programas de tutoría, *workshops*, y oportunidades de aprendizaje práctico, asegurando de este modo que los empleados no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también habilidades aplicables y experiencia real.

Además, el *reskilling* es una manera de adelantarse a futuras brechas de habilidades, y prepara a la organización para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías, lo que a su vez puede llevar a una mayor innovación y competitividad. Al invertir en el desarrollo de un sólido mercado laboral interno, las empresas pueden reducir su dependencia de la contratación externa, fomentando la lealtad y el compromiso de los empleados, y construyendo un fuerte sentido de pertenencia y moral dentro de la organización.

La inversión en formación y desarrollo no solo permite adquirir habilidades específicas, sino también fomentar la versatilidad y la adaptabilidad en los empleados. Esto incluye habilidades técnicas y blandas, preparándolos para un espectro más amplio de roles y responsabilidades, y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.

Este enfoque conduce a una fuerza laboral más competente y flexible, capaz de manejar desafíos futuros y contribuir de manera más significativa a los objetivos a largo plazo de la organización.

Además, con la implementación de este tipo de estrategias, más allá de valorar las oportunidades de crecimiento, los empleados desarrollan un sentido de pertenencia y apreciación más profundo cuando ven que la organización invierte en su desarrollo personal y profesional. Todo esto genera un impacto positivo en el ambiente de trabajo, estimulando la colaboración, la innovación y un mayor desempeño general.

Por otro lado, el desarrollo interno del talento permite inculcar de manera más efectiva la cultura corporativa y los valores de la organización. Los empleados no solo se ajustan a esta cultura, sino que también se convierten en sus embajadores, promoviendo prácticas y actitudes alineadas con la visión y misión de la empresa. Esta cohesión cultural fortalece la identidad de la organización y mejora su reputación tanto interna como externamente.

Una cuestión que debemos tener en cuenta es que si bien desarrollar talento interno es un proceso que requiere tiempo, también es una inversión a largo plazo en la sostenibilidad de la organización. La planificación estratégica y la implementación de programas de desarrollo acelerados o modulares pueden mitigar este desafío. Por eso es muy importante equilibrar la inversión de tiempo y recursos con las expectativas y el potencial de retorno, considerando también alternativas como la colaboración con instituciones educativas o proveedores externos de capacitación.

La organización podría enfrentar limitaciones al desarrollar habilidades altamente especializadas internamente. Sin embargo, esto puede superarse a través de asociaciones con expertos externos, plataformas de aprendizaje en línea, y la adopción de tecnologías emergentes en la formación.

No obstante, estos beneficios dependen de crear también un entorno inclusivo y habilitador, respaldado por una cultura que valore las diferencias y prácticas de talento equitativas que promuevan un sentido de pertenencia.

¿Qué les parece si ahora vemos la estrategia **buy**? Contratar individuos y subcontratar son dos alternativas para los líderes de Recursos Humanos que buscan invertir en talento. Adquirir habilidades contratando individuos, ya sean a tiempo completo o parcial, internos o externos a la organización, garantiza el acceso a habilidades objetivo. Además, las personas contratadas tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades con el tiempo. Por otro lado, aunque la subcontratación puede ser oportuna debido a la selección y gestión de proveedores, proporciona ahorros a causa de posibles optimizaciones de costos. Además, la subcontratación facilita abordar necesidades urgentes de habilidades mientras proporciona un alcance claro de trabajo al proveedor.

Sin embargo, los líderes de Recursos Humanos deben ser conscientes de que la subcontratación presenta dificultades como la disminución del compromiso y el rendimiento de los empleados que trabajan junto a los proveedores.

Esta estrategia puede llevarse adelante de diferentes formas:

- En primer lugar podemos mencionar la Contratación de Talento Permanente, que es una técnica que se utiliza para incorporar nuevas habilidades mediante la contratación continua de talento que no se encuentra dentro de la empresa. Esto puede implicar la búsqueda activa de profesionales con habilidades específicas o experiencias únicas que puedan aportar un valor inmediato a la organización.

- También las Adquisiciones de Empresas, puesto que a veces una organización puede optar por adquirir otra compañía para obtener acceso a un conjunto de habilidades o competencias que le son críticas. Esta estrategia es particularmente relevante cuando las habilidades requeridas son altamente especializadas y no se pueden desarrollar rápidamente internamente.
- Asimismo podemos nombrar la Externalización, que consiste en contratar a socios externos para desempeñar habilidades específicas sobre una base contingente o contractual. Esto puede ser efectivo para habilidades que se necesitan temporalmente o que no son centrales para las operaciones principales de la empresa.

La mayor ventaja de este tipo de estrategias es la adquisición rápida de habilidades críticas y experiencia relevante. Esto es particularmente valioso en industrias que evolucionan rápidamente o en situaciones donde el tiempo es un factor crítico. Por otro lado, la incorporación de nuevos talentos aporta diversidad de pensamiento y puede estimular la innovación al introducir nuevas ideas y enfoques. Además permite a la organización apuntar específicamente a individuos o equipos que posean competencias especializadas, lo que puede ser difícil de desarrollar internamente en un corto plazo.

También es importante analizar cuáles son las desventajas de esta estrategia; por un lado los elevados costos financieros, puesto que puede ser más costoso que desarrollar talento internamente, considerando salarios competitivos, beneficios, y posibles gastos de reubicación o adquisición.

Otro de los grandes riesgos de este tipo de estrategias es el de integración, ya que los nuevos empleados pueden enfrentar desafíos al adaptarse a la cultura y los procesos de la organización, lo que puede afectar la productividad inicial. A su vez, si los empleados actuales perciben un mayor valor en el talento externo, esto puede generar descontento y afectar negativamente la moral y el compromiso.

Por todo esto es crucial evaluar detalladamente las necesidades de habilidades de la organización y alinearlas con la estrategia empresarial a largo plazo para determinar cuándo y cómo implementar mejor la estrategia de “buy”.

Este tipo de estrategia debe venir acompañada de una gestión del Cambio y Cultura Organizacional para asegurar una integración exitosa del talento externo, preservando al mismo tiempo la cultura organizacional y el compromiso del personal existente.

En el caso de la externalización, es importante establecer relaciones sólidas y de confianza con los socios externos para garantizar que la calidad y la entrega del trabajo estén alineadas con las expectativas y los estándares de la organización.

La estrategia de “*buy*” debe ser considerada como una parte de una solución integral de gestión de talento que también contempla el desarrollo y la retención de talento interno, es decir, “*build*”, asegurando así un enfoque equilibrado y sostenible para la gestión de recursos humanos.

En esta oportunidad vamos a ver la tercera de las estrategias: ***borrow***, que se centra en acceder a talento a través de acuerdos temporales o externos por un tiempo limitado o para proyectos específicos.

Esta estrategia incluye:

- La Contratación de Talento Contingente, que implica traer talento externo para periodos de tiempo definidos, generalmente para cubrir necesidades específicas de proyectos o picos de trabajo. Este enfoque es común en industrias con demandas estacionales o proyectos con requerimientos técnicos especializados.
- También las Rotaciones o Asignaciones Temporales, que consiste en trasladar a empleados con habilidades necesarias a corto plazo y por un tiempo limitado a nuevas funciones o equipos. Esto puede ser interno dentro de la misma organización o a través de programas de intercambio con otras empresas.
- Y las Asociaciones Externas, que se refiere a contratar temporalmente a empleados de otra organización que actualmente tiene menor necesidad de esas habilidades. Esto puede realizarse mediante acuerdos de asociación o redes de colaboración entre empresas.

La mayor ventaja de este tipo de estrategias es la flexibilidad y rápida adquisición de habilidades, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y acceder a habilidades específicas cuando se necesitan, sin la inversión a largo plazo que implica la contratación permanente.

También es importante destacar que trabajar con talento de otras organizaciones ofrece oportunidades únicas para el intercambio de conocimientos y experiencias, enriqueciendo así a ambos equipos.

Un punto muy importante es que comparado con la contratación permanente, el préstamo de talento de otras organizaciones puede ser más económico, ya que no se incurre en costos adicionales de contratación.

Sin embargo, la parte negativa es que esta estrategia depende de la disponibilidad y voluntad de otras organizaciones para compartir su talento, lo que puede no ser siempre posible o sostenible a largo plazo.

Otro punto en su contra es que puede ser complicado y lleva tiempo integrar efectivamente a los empleados prestados en los equipos y procesos existentes de la organización.

Asimismo, un tema delicado es el de la confidencialidad y competencia, puesto que compartir talento con otras organizaciones puede generar preocupaciones en cuanto a la confidencialidad de la información y la competencia entre las organizaciones.

Para llevar adelante este tipo de estrategias es crucial establecer acuerdos claros y bien definidos que aborden aspectos como duración, objetivos, y manejo de información confidencial. Esto asegura que ambos lados entiendan y respeten los términos de la colaboración.

Además es importante considerar que mientras que la estrategia de “*borrow*” es efectiva para necesidades inmediatas y específicas, no debe reemplazar el desarrollo de talento interno a largo plazo y las estrategias de retención. Por ello un punto clave al implementarla será evaluar el impacto en términos de rendimiento, satisfacción del equipo y logro de objetivos del proyecto. También, obtener retroalimentación tanto de los empleados prestados como de los equipos internos puede brindarnos valiosos *insights* para futuras colaboraciones.

Podemos ver con claridad que la estrategia de “*borrow*” brinda una solución flexible y costo-efectiva para adquirir habilidades específicas y manejar fluctuaciones de la carga de trabajo. Sin embargo, requiere una cuidadosa gestión de relaciones, acuerdos claros, y una cultura organizacional que respalde la integración y colaboración efectiva.

El talento contingente permite a los líderes de Recursos Humanos adquirir habilidades por un período de tiempo definido. Un trabajador contingente, por ejemplo, podría tener múltiples asignaciones y trabajar con una o varias organizaciones al mismo tiempo. Más importante aún, los trabajadores contingentes ofrecen un nuevo conjunto de ojos y una perspectiva única a una organización.

Desde una perspectiva de costos, las organizaciones que buscan trabajadores contingentes ahorrarían en factores como compensación, beneficios, reclutamiento y capacitación.

Las organizaciones líderes también adoptan asignaciones rotativas o temporales para empleados existentes. Esto brinda a los empleados exposición a nuevas habilidades, roles y equipos de manera oportuna. Por eso uno de los beneficios a largo plazo de este enfoque es la asociación fortalecida entre diferentes partes de la organización, así como la transferencia de conocimientos.

En resumen, cada uno de estos enfoques tiene aplicaciones específicas y ventajas en diferentes contextos organizacionales.

“*Build*” se centra en el desarrollo interno de talento, y es una estrategia ideal para roles que requieren una comprensión profunda de la cultura de la empresa, procesos específicos y un conocimiento institucional que solo se puede desarrollar con el tiempo. Esta puede aplicarse a posiciones de liderazgo, roles técnicos altamente especializados, o aquellos que requieren una comprensión detallada de la empresa y sus clientes.

Su mayor ventaja es que fomenta la lealtad y el compromiso del empleado, permite una planificación de sucesión más efectiva, y construye una reserva de talento con un conocimiento profundo de la empresa. Pero su mayor desventaja es que requiere tiempo y recursos para formación y desarrollo, y no es adecuado para necesidades de talento inmediatas o emergentes.

Por su lado, el enfoque “*buy*” implica adquirir talento externo con habilidades específicas que son críticas para el *core* del negocio y que no se encuentran fácilmente dentro de la organización.

Puede aplicarse a roles que requieren habilidades especializadas de inmediato, como especialistas en tecnología de la información, análisis de datos, o habilidades emergentes en mercados nuevos.

Su principal ventaja es que proporciona acceso inmediato a habilidades especializadas y conocimientos frescos, facilita la innovación y la adaptabilidad al mercado. Su desventaja es que puede ser costoso, implica riesgos de integración cultural, y podría afectar la moral de los empleados actuales si se percibe un sesgo hacia el talento externo.

Finalmente, la estrategia de “*borrow*” se refiere a la utilización de talento externo en una base temporal o por proyecto, lo que es particularmente útil para áreas como marketing, tecnología, innovación, o servicios especializados *no core*.

Puede aplicarse en proyectos específicos donde se requieren habilidades especializadas por un tiempo limitado, como campañas de marketing digital, proyectos de desarrollo de software, o investigaciones de innovación.

Su mayor ventaja es la flexibilidad y coste-eficiencia, acceso a una amplia gama de talentos, y la oportunidad de inyectar nuevas ideas y perspectivas en la organización. No obstante, implica depender de terceros, puede traer problemas de integración y colaboración, y la necesidad de gestionar efectivamente los acuerdos y relaciones con proveedores o socios.

Una gestión de talento efectiva en recursos humanos requiere un enfoque holístico que considere tanto las necesidades actuales como futuras de la organización, equilibrando el desarrollo interno del talento con la adquisición y el préstamo de habilidades externas según sea necesario.

Dos alternativas adicionales son redistribuir empleados y rediseñar el trabajo. **Redistribuir** implica mover empleados existentes con habilidades necesarias permanentemente a nuevos roles o equipos. Por ejemplo, un empleado puede ser transferido de una unidad de negocio descontinuada a una nueva unidad de negocio.

Esta estrategia, sin embargo, puede tener desventajas tanto para las organizaciones como para los individuos. Desde una perspectiva organizacional, las organizaciones podrían tener que incurrir en los costos de reubicación o reajuste de nivel. Además, la redistribución podría resultar en un impacto psicológico no intencionado para los empleados.

Abordar estos riesgos relacionados con el proceso de redistribución fortalece la retención del conocimiento institucional y brinda a los empleadores la capacidad de promocionar cómo invierten en su fuerza laboral.

Por último, **rediseñar el trabajo** permite a los empleados desempeñar las habilidades requeridas de manera más efectiva a través de ajustes en los flujos de trabajo, diseños y redes. Esto produce beneficios a largo plazo, como el aumento de la eficiencia de los diseños organizacionales completos y un posible aumento en la productividad y el compromiso si el rediseño es exitoso.

Diseñar la estrategia adecuada para tu organización requiere del análisis de múltiples factores, y para poder iniciar es clave tener claridad sobre la cultura y el mapa del talento actual, así como los desafíos futuros que la organización planea llevar adelante.