

# Boardroom Questions

La relevancia del talento en la agenda del Consejo



## Atraer, retener al talento y adaptarse a sus expectativas es crucial ante la doble disrupción

A raíz de la pandemia y la transformación digital, se han detonado cambios sin precedentes en la gestión del talento y en las formas de trabajo, fenómeno denominado “la doble disrupción” por The World Economic Forum. El talento demostró que el trabajo a distancia es posible, manteniendo o mejorando la productividad, y redefiniendo sus expectativas. Asimismo, se ha transformado la valoración de las habilidades más necesarias, cobrando especial relevancia la capacidad para adoptar nuevas herramientas digitales.

### Propuestas de valor no negociables

La fuga de talento resulta inminente cuando existe asimetría entre las expectativas de este y las de sus líderes, poniendo en jaque al negocio y dificultando la satisfacción de las necesidades de personal. Así pues, el empoderamiento del talento ha llegado para quedarse, de acuerdo con 64% de los encuestados en el estudio **2022 Spring Directors Roundtable** de KPMG Board Leadership Center en Estados Unidos.<sup>1</sup> Consecuentemente, deben volverse prioritarias las estrategias de gestión del talento y el análisis de sus implicaciones, así como discutir de forma rutinaria las expectativas del talento durante sus sesiones, de acuerdo con cuatro de cada diez líderes (44%).

Es posible que las empresas se conviertan en empleadores atractivos para las nuevas generaciones. Para lograrlo, la influencia del Consejo de Administración es determinante. Actualmente, las personas están ávidas por disfrutar más tiempo personal y acceder a actividades no laborales. Por ello, existen factores que se han vuelto no negociables: flexibilidad de tiempo y calidad de vida.

Las organizaciones han tenido que actualizar su propuesta de valor para evitar formar parte de tendencias como “la gran renuncia”, la falta de apego a una sola compañía y el cambio en la percepción de los beneficios antes considerados valiosos, como las prestaciones por antigüedad o los fondos para el retiro. Entre los cambios que las y los líderes de las empresas han tenido que realizar destacan las variantes de salario emocional y mejora de la liquidez en las compensaciones de corto plazo. Esto cobra relevancia cuando se busca atraer y mantener al talento comprometido, máxime cuando es apreciado como un activo intangible y representa 90% del valor de mercado de las entidades en la lista de Standard & Poor’s 500.

### Preguntas para el Consejo de Administración:

El Consejo debe analizar los cambios generacionales y su impacto en la cultura. Es tan importante conocer las expectativas de las nuevas generaciones (*centennials*) y de las generaciones que conformarán la mayoría de la plantilla en el futuro próximo (*millennials*), como lo es comprender a quienes conocen el negocio (*baby boomers*), ya que la conjunción de habilidades y experiencias intergeneracionales es crucial para el éxito de las empresas.

- ¿Cómo han **cambiado las expectativas** del talento necesario para implementar la estrategia?

- ¿En qué medida la **propuesta de valor** cumple con dichas expectativas?
- ¿Qué cambios se requieren y cuál es su **impacto financiero, fiscal, laboral y de cumplimiento**?
- ¿Cómo podrían **afectar a colaboradores con cierta antigüedad** los cambios en la propuesta de valor dirigida a las nuevas generaciones?
- ¿Qué efectos podría tener el **choque generacional** para la continuidad del negocio y la productividad?
- ¿Existen oportunidades para atraer talento en **segmentos antes ignorados**?



<sup>1</sup>What workers want: Understanding the new employee/employer dynamic, KPMG Board Leadership Center, 2022.

## Preguntas para la Alta Dirección:



Conocer las expectativas del talento es indispensable para actualizar las propuestas de valor; así como revisar los posibles impactos regulatorios, por ello, es necesario ponderar los cambios de manera integral antes de definir esquemas flexibles de trabajo que permitan la extraterritorialidad.

- ¿Cómo se están **sondeando las expectativas** del talento requerido para concretar su estrategia?
- ¿Cómo renuevan **la propuesta de valor** para el talento?
- ¿Se está **analizando** el impacto financiero, laboral y de cumplimiento regulatorio de la nueva propuesta?
- ¿Cuentan con un **diagnóstico** de rasgos culturales y estilos de liderazgo?
- ¿Los resultados muestran que estos son **lo que el talento espera**?
- ¿La estrategia de gestión del talento ha sido **validada con las y los líderes** de negocio, asegurando que responda a los objetivos establecidos?
- ¿Los equipos de atracción del talento están siendo **incluyentes** para captar a personas con las **habilidades que requiere el negocio**?

## ¿Qué acciones debe considerar el Consejo?



Los indicadores del negocio se verán beneficiados si existe una buena estrategia de gestión del talento y si las nuevas propuestas de valor para este son adecuadas.

Para **atraer a los mejores**, se debe definir con claridad el **modelo de gestión de desempeño** y alinear el rendimiento individual y el de la compañía en su conjunto; sin embargo, no basta con acceder a las nuevas generaciones y sus habilidades digitales, las personas deben **generar los resultados esperados** y los líderes necesitan velar para conseguirlo. Por ello, es relevante:

- Medir el impacto de la estrategia de talento dentro de los **indicadores del negocio**
- Cuestionar si la **propuesta de valor renovada genera los resultados deseados** en términos de atracción de talento y cobertura de habilidades
- Ponderar si el **desempeño** de la gente está contribuyendo a generar los **resultados financieros** esperados
- Realizar un **balance entre los beneficios y los riesgos** asociados a los esquemas flexibles de trabajo, y su impacto en el negocio



### Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx  
800 292 5764 (KPMG)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX

