A vueltas con la gestión del **Talento**

La Gestión de Personas es un aspecto estratégico diferencial para conseguir éxito empresarial. Hoy en día, en una sociedad cambiante y competitiva con unas organizaciones marcadas por su dinámica interna, es fundamental gestionar de manera eficiente el Talento. La identificación, atracción, desarrollo, seguimiento y retención del Talento contribuyen a la mejora de la organización y ayudan a su crecimiento.

ANTONIO PEÑALVER, socio director de Psicosoft

LA GUERRA POR EL TALENTO: ¿UN MITO?

De tanto nombrarlo, parece que hablar hoy del Talento ya es algo manido. En 1997, McKinsey acuñó la expresión "Guerra por el Talento" para explicitar las dificultades que las organizaciones están teniendo para captar y retener a los profesionales cualificados y directivos. Y desde entonces, esta situación se ha convertido en un fenómeno reconocido por los medios, directivos y consultores y ha revolucionado el mundo empresarial.

Y aún hoy, este problema esta más vigente que nunca. De entre todas las guerras empresariales que se están librando, una de las más interesantes y atractivas es la guerra por el talento empresarial. A finales del 2006, de nuevo, la propia McKinsey en su análisis de tendencias anunciaba que la batalla por el Talento continuaría, destacando los desajustes a nivel internacional entre los jóvenes universitarios salientes y la demanda de empleos con este tipo de perfiles.

En España, este problema es igualmente relevante. Basta con ver el informe de Infoempleo del 2007 en el que se destaca el superávit de oferta de empleos técnicos en relación con los titulados de este tipo salientes de las universidades.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR TALENTO?

Por otro lado, el término Talento se ha expandido y tiene diferentes interpretaciones en función de las organizaciones. Interpretación empresarial que muchas veces solo está en la cabeza del Consejero Delegado o del Director de Recursos Humanos.

Desde un punto vista genérico, todos ponemos al servicio de nuestra organización

FICHA TÉCNICA

Autor: PEÑALVER, Antonio.

Título: A vueltas con la gestión del Talento.

Fuente: Capital Humano, nº 221, Extra 20º Aniversario, pág. 28. Mayo, 2008.

Resumen: La Guerra del Talento no es una simple expresión acuñada en los años noventa para explicar las dificultades de las organizaciones a la hora de encontrar profesionales cualificados. Es el reto que, según el autor, afrontan las organizaciones a corto y medio plazo en una sociedad marcada por la copetitividad y los cambios. Antonio Peñalver considera en este artículo que es fundamental gestionar de manera eficaz el Talento para conseguir los objetivos de una organización. Peñalver aboga por identificar al profesional adecuado para un puesto, captarlo, desarrollarlo y finalmente retenerlo para mantener la senda del éxito.

Descriptores: Talento / Gestión / Organización.

nuestro poco o mucho Talento. Pero desde un punto de vista más especifico y práctico el Talento organizativo viene a relegarse a los empleados claves bien por estar ocupando puestos críticos en la organización ("Talento Maduro") o bien por su potencial de desarrollo ("Talento Emergente").

Y es esta última, la concepción que prevalece del Talento. Se basa en un criterio elitista y práctico: centrémonos en aquellos profesionales de mas difícil cobertura y que contribuyen mas directamente a las resultados de negocio por sus propios méritos o por su capacidad para movilizar al resto de la organización.

El Valor del Talento

Hay un cierto grado de consenso en que el Talento es unos de los principales recursos de las organizaciones. Y ello se justifica por la creciente complejidad e incertidumbre de los mercados, los cambios demográficos, el avance de las tecnologías y los nuevos trabajos relacionados con las mismas, la drástica diferencia de valores en las nuevas generaciones de profesionales, la escasez de oferta de talento universitario técnicamente y hábilmente competente, así como por la alta rotación de buenos profesionales.

La mayoría de las organizaciones que podemos considerar relevantes por su dimensión y competitividad en el mercado ya han asumido que no disponer de políticas para conocer y retener a los profesionales críticos es mucho más costoso que el no hacerlo. Que sustituir a un buen profesional es caro ya se sabe, pero la pregunta es: ¿en cuánto?.

Y, ¿qué entendemos por Gestión del Talento?

Sin duda alguna, nos encontramos ante un aspecto crítico que incide sobremanera en la evolución de las empresas y de nosotros. Los directivos, junto con los responsables de Recursos Humanos, somos quienes debemos enfrentarnos y gestionar este fenómeno.

Pero, ¿cómo podemos gestionar a este colectivo? Las mejores prácticas, que a través de múltiples casos podamos ver en revistas o foros especializados, giran en torno a la captación, su desarrollo o la retención de los mismos. Sin embargo, son pocas las prácticas que las que todavía podemos ver un modelo integrado de Gestión del Talento.

Para asegurar una práctica homogénea en cuanto a la Gestión del Talento se refiere,

algunas organizaciones ya han creado unidades especificas, normalmente en el marco de la función de Recursos Humanos. En compañías líderes, ya no resulta extraño encontrarnos con un departamento de Gestión del Talento o de Gestión de Directivos; o ambos, a la vez.

Muchas compañías de éxito –españolas también– ponen el foco, a través o no de unidades especializadas, en la acotación de estos colectivos y en su gestión a nivel institucional, con independencia de su ubicación funcional, geográfica o societaria. El reto es asegurar que se dispone, por un lado, de un equipo directivo alineado con los objetivos estratégicos, valores y principios de gestión de la compañía ("Talento Maduro"); y por otro lado, de profesionales con potencial para asumir en un futuro razonable estas posiciones ("Talento Emergente").

Ejes de la actuación en la Gestión del Talento

Del análisis de las mejores prácticas sobre la Gestión del Talento se pueden identificar seis pasos o ejes de actuación que se desarrollan de forma coordinada. Como son:

1. Conocer lo que la compañía puede ofrecer a sus empleados críticos.
2. Planificar las necesidades de Talento a corto, medio y largo plazo.
3. Conocer al Talento Interno.
4. Reclutar el Talento de forma preactiva.
5. Desarrollar, a diferentes niveles, el Talento.
6. Retener, pero no a cualquier precio, a los mejores profesionales.

Analizaremos de forma sucinta los aspectos mas relevantes para el desarrollo eficaz de cada uno de estos ejes de actuación.

Figura 1 > Gestión del Talento

Fuente > Psicosoft, 2008.

Primer paso: La Propuesta de Valor a los empleados

De la misma forma que las empresas se preocupan de la creación de valor para sus accionistas, estas deben ocuparse de crearlo para sus profesionales. Esto les permitirá retener a sus empleados y atraer a nuevos profesionales con capacidad para aportar al crecimiento en la Organización. La pregunta que debemos hacernos es: ¿por qué una persona con talento querría trabajar con nosotros?

Desde hace tiempo algunos estudios sobre organizaciones relevantes, como por ejemplo, el Council Advisory Board, destacan que lo que valoran los ejecutivos de las organizaciones para trabajar de forma satisfactoria en las mismas dista mucho de los que estás están dispuestas a ofrecerles.

Estudios de prestigiosas escuelas de negocio –como por ejemplo el IESE en España– nos muestran cuales son los factores que hacen que los profesionales se sientan ligados a sus organizaciones. Así, resulta relevante el estilo directivo, el éxito de la compañía, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de desarrollo, la competitividad salarial o la disponibilidad de tiempo personal.

Por tanto, conocer lo que esperan los empleados y lo que realmente se les puede ofrecer es crítico como punto de partida para desarrollar una adecuada Gestión del Talento. Ahora bien, este ejercicio puede evidenciar, a priori, incongruencias organizativas.

Prácticas que se han generalizado para conocer los factores de satisfacción y compromiso de los empleados con su organización, son la realización de estudios de "clima" regularmente, la implantación de la "entrevista de salida" profesional de forma pautada o el desarrollo de canales estructurados de participación.

Segundo paso: Planificar las necesidades del Talento

Está demostrado que para poder desarrollar políticas eficaces de Gestión del Talento, las compañías deben conocer cuales serán sus necesidades de capital humano en el corto, medio y largo plazo. Por tipo de puesto y perfil requerido, las organizaciones tratan de ser conscientes de sus necesidades de vacantes críticas en plazos.

La edad media o la rotación media de la plantilla en posiciones de responsabilidad técnica o directiva, así como las expectativas de la organización por su expansión o ajustes estructurales, son criterios claves para poder prever el Talento que se va a requerir en el futuro.

Parte de este trabajo lo puede tener el área de Recursos Humanos, pero los requerimientos de vacantes en base a la tendencia organizativa de la compañía, sólo se puede concretar contando con el Comité de Dirección.

Tercer paso: Conocer el Talento interno

Salvo excepciones en las que se considera oportuno la aportación de savia nueva, hay una regla que se ha generalizado en las organizaciones: antes de captar Talento Externo, hay que dar oportunidades al Talento Interno. Los costes de todo tipo que, con estas practicas, las empresas evitan son incalculables. Pero, para ello, hay que conocer a las personas de la organización y diferenciarles para acotar el Talento Interno.

Para trabajar en este terreno, las organizaciones van rompiendo paulatinamente moldes culturales, y han comenzado a utilizar de forma generalizada procesos de evaluación de sus empleados.

En primera instancia, los sistemas de "Gestión del Desempeño" son herramientas poderosas para diferenciar a los empleados puesto que, además de orientar a las personas a la consecución de resultados y facilitar su desarrollo, permiten diferenciarles en base a la interrelación de la apreciación de su rendimiento y el desarrollo de competencias críticas. Aquellos profesionales que, de forma continuada, exceden fehacientemente en sus niveles de obtención de resultados y en el desarrollo de los comportamientos asociados a competencias criticas, son personas a mimar y seguir potenciando organizativamente.

Para identificar Talento organizativo a diferentes niveles, juniors ("Talento Emergente") o seniors ("Talento Maduro"), las organizaciones están utilizando cada vez mas procesos de *Assessment Center* y *Management Audit.* Su predictibilidad, en base a la aplicación de diferentes pruebas muy testadas, es una garantía.

Además, cada vez son mas las organizaciones que entienden lo vital de implicar a sus directivos en la detección del Talento Interno o Externo, explicitándolo en su rol y entrenándoles en como desarrollar "entrevistas de incidentes críticos".

Pero la forma más completa de identificar al Talento para poder emprender acciones de desarrollo mas específicas, son aquellas que parte de la "segmentación" de las personas en base, por un lado, a su Potencial y por otro lado, a su Rendimiento o Contribución actual.

Cuarto paso: Atraer y reclutar al Talento Externo

Normalmente, cuando las organizaciones deciden acudir al mercado para cubrir determinadas vacantes es porque entienden que no disponen del Talento Interno adecuado en base a la aplicación de procesos internos de evaluación y segmentación o por la falta de éxito en el desarrollo de procesos de *job posting* o reclutamiento interno.

Las empresas competitivas deben de estar siempre tras la pista de los mejores profesionales del mercado. Y para ello, en primera estancia, tratan de atraer Talento para cubrir puestos en todos los niveles claves de la organización. Ello es, muchas veces, todo un reto ya que el mercado laboral es cada vez más competitivo y las carencias de determinados perfiles es un hecho.

Por ello, determinadas organizaciones ya han decidido invertir en políticas de atracción del Talento, tratando de posicionarse en el mercado laboral como una marca atractiva

De entre todas las guerras empresariales que se están librando, una de las más interesantes y atractivas es la guerra por el talento empresarial

de empleador de referencia. En eso se basa el concepto de *employer branding*. Se trata de explicitar al mercado aquellos aspectos de valor de la organización que pueden ser atractivo a los jóvenes o no tan jóvenes profesionales –desarrollo, prestigio, estabilidad, compensación, etc.–. Para ello, utilizan técnica de marketing y explotan las mejores fuentes de reclutamiento.

Estas últimas, las fuentes de reclutamiento, también están evolucionando sensiblemente. Así, frente a fuentes tradicionales –como el *networking*, el *headhunting*, anuncios en prensa, webs corporativas, becas o *job sites*–, han surgido otras que cada vez van tomado carta de naturaleza: como la selección en origen o el *mistery recruiting*.

Paso Quinto: Desarrollo del Talento

Hay empresas que disponen de una cantidad increíble de potencial desaprovechado porque sus profesionales no son desarrollados de forma adecuada. Ya puede estar el Talento adecuadamente identificado que, si este no es desarrollado, acaba languideciendo o abandonando la empresa.

La clave del desarrollo profesional esta en la máxima personalización y la transparencia. Las personas con potencial quieren saber que se espera de ellos, que apoyo van a tener –formativo, retributivo, etc.–, las reglas de juego y como lo están haciendo.

Para ello, las organizaciones emprenden planes de desarrollo individuales o colectivos que, basados en una evaluación rigurosa inicial, suponen una alta inversión en tiempo y dinero, a través del desarrollo de diferentes acciones de *feedback 360º*, *coaching*, *mentoring*, formación especializada o retribución a largo plazo.

En este marco, el seguimiento continuo y la implicación directiva son aspectos críticos.

Sexto Paso: Retener a los mejores profesionales

Junto con las acciones de identificación y desarrollo del Talento surge la necesidad de emprender acciones concretas para retener a determinados profesionales críticos en la organización. El desarrollo es importante para

retener a buenos profesionales, pero no es lo único; Y para profesionales seniors ya no es tan relevante.

En este campo, algunas organizaciones emprenden acciones en donde, para colectivos muy específicos, tratan de: prodigar el reconocimiento, desarrollar estructuras organizativas flexibles –ya que las jerarquías frenan el Talento–, retribuir de forma competitiva, flexible y a largo plazo, así como estimular el sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa y el compromiso con el proyecto y la organización.

Gestión del Talento. Una práctica en sí misma

La realidad de los mercados internacionales, cambiantes y competitivos, así como la dinámica interna de las organizaciones, hacen de la Gestión de Personas un aspecto estratégico diferencial del éxito empresarial. Y en concreto, la Gestión del Talento se ha convertido en una práctica crítica de la actividad de Recursos Humanos, requiriendo concreción en cuanto a su alcance y prácticas integradas de identificación, atracción, desarrollo, seguimiento y retención del mismo. Eso sí, persiguiendo siempre su contribución a los resultados en el corto, medio y largo plazo porque no hay que perder los objetivos.