

Reconocer y retener el talento se convierte en el más difícil de los retos en tiempos de crisis

Por José Luis Tamargo

Hace poco leí en algún sitio que no recuerdo que la palabra "crisis", en chino, se componía de los caracteres "peligro" y "oportunidad". Para nosotros, la palabra crisis despierta no sólo una alarma medianamente justificada, sino que puede desencadenar un auténtico brote de pánico.

Personalmente, me quedo con la visión oriental, que trasladada al tema que nos ocupa, prevé una etapa complicada, en un escenario complejo en el que surgirán "peligros" o riesgos, a la vez que oportunidades. Esto nos coloca en un momento idóneo para reflexionar sobre las estrategias que supondrán la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre las empresas que sobrevivirán y las que finalmente mueran y desaparezcan.

¿Qué es lo que ocurre cuando la "crisis" empieza a

amenazar los modelos de gestión de Recursos Humanos que las empresas venían desarrollando? Modelos que ahora, ante el nuevo escenario económico se han quedado obsoletos y, por tanto, hay que replantearse. La situación actual obliga a las empresas a recortar gastos, cosa que hay que hacer de manera inteligente y sobre todo, sin dejar de ser competitivas; ya que este tipo de decisiones son las que finalmente nos harán permanecer en el mercado o desaparecer.

Según La Primera Encuesta de la Alta Dirección Española, llevada a cabo este año por PriceWaterHouseCoopers, lo que más preocupa a los directivos de todo el mundo en tiempos de crisis es el talento. De esta encuesta se pueden extrapolar varias ideas fundamentales. Primero, que "los altos directivos afirman que el capital humano es una prioridad estratégica para las compañías. Y segundo, que el "talento es la principal preocupación de la Alta Dirección".

Algo que empieza a escasear sobre todo en Europa, y que como nos descuidemos, no tardará en abandonarnos para cruzar el charco. EEUU es, desde hace muchos años, el gran experto en la búsqueda, retención y valoración del talento. No es de extrañar, por tanto, que "más de 400.000 jóvenes talentos europeos, vivan y trabajen en EEUU", según el estudio Talento para el Futuro, de Accenture.

En estos momentos, la crisis de talento empieza a afectar también a EEUU, y esto debería preocuparnos. Si el país que más ha valorado el talento empieza a



José Luis Tamargo.

acusar esta escasez, ¿qué pasará con los países que no han valorado estas aptitudes y que no disponen de las herramientas necesarias para hacerlo?

Desde Meta4 siempre hemos defendido el valor del talento y creemos que la capacidad de identificarlo, atraerlo, desarrollarlo y potenciarlo, dentro de la propia compañía, se convierte en la clave y el principal quebradero de cabeza. Es el momento de que nos enteremos de que en tiempos de crisis es esencial la retención del talento. La retención de esas personas cuyo trabajo y compromiso contribuyen al éxito de la compañía.

Si las organizaciones saben jugar bien sus cartas, saldrán vencedoras de este "atolladero". Hay varias tendencias en relación con la necesidad de recortar gastos, y Meta4, entre todas ellas, se ha posicionado al lado de los expertos que afirman que aunque en algún caso no haya más alternativa que ajustar la plantilla, esto no anula la oportunidad, en una crisis económica, de hacerse con profesionales valiosos que aporten ventajas competitivas tan necesarias en estos momentos. Porque en tiempos de bonanza habrá más compañías disputándose los, ¡no dejemos pasar la oportunidad de invertir en nuestro futuro!

Y no hay ni siquiera que mencionar, que si es el momento de hacerse con los empleados más valiosos, también lo es para retener a los que se mantienen en nuestro barco. Por un lado, y aplicado a la generalidad de nuestra plantilla, habrá que hacer un verdadero encaje de bolillos para mantener la "moral alta" de nuestra tripulación. Y por otro, dado que con toda certeza veremos recortados nuestros presupuestos para

incentivos, recompensas, formación y otras formas de compensación y fidelización, habrá que focalizar nuestros recursos en aquellos que son parte clave del engranaje de la organización.

A modo de conclusión podemos asegurar que nuestros objetivos deben dirigirse a evitar la pérdida de competitividad ocasionada por las fugas a la competencia, que pueden producirse ahora y pasado el tiempo de crisis.

Y, ¿cómo hacerlo? Mediante el desarrollo de una estrategia basada en los siguientes aspectos: Fuera de la compañía, no dejar de buscar en el mercado el talento que éste nos pueda ofrecer. Y dentro de ella, crear y perfeccionar los procesos de identificación y aprovechamiento del talento y focalizar nuestros esfuerzos inversores en aquellos individuos que realmente aportan a la organización una ventaja competitiva, principalmente haciéndoles partícipes de los beneficios que proporcionan a la compañía.

Si logramos llevar a buen término los objetivos anteriores conseguiremos además un premio extra. El que la naturaleza humana, maravillosa y sumamente inteligente, nos proporciona de manera gratuita: una persona que se siente valorada, que siente que contribuye al buen funcionamiento de la compañía, y que siempre nos dará el plus del esfuerzo y del compromiso. Todo eso que con resultados tangibles diferencia a los mejores frente a los "corrientes".

Porque incluso en el ámbito laboral, como dijo William James, "el principio más profundo del carácter humano es el anhelo de ser apreciado".