

La mayoría de las organizaciones tienen un doble discurso en lo que a la gestión de personas se refiere.

Uno es público y manifiesto, y otro privado y latente.

El primero, de puertas afuera, afirma que "las personas son el mayor activo de la empresa".

El segundo, que sale a la luz cuando los resultados empresariales no son los esperados se reduce a "sí, nuestra gente es muy importante, pero tenemos que llevar a cabo despidos".

Las organizaciones siempre han actuado igual: en momentos de crecimiento y buenos resultados aseguran que creen en su gente más que en nada en el mundo, y en momentos de dificultad demuestran todo lo contrario.

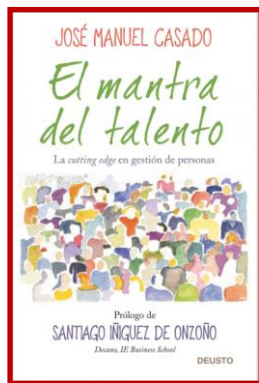
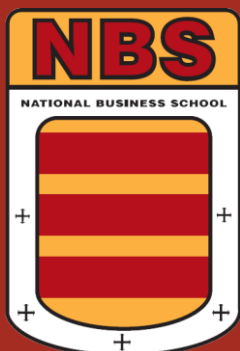
Otro es el hecho de que se ha peleado en los últimos años por "atraer, retener y desarrollar" a los profesionales, pero sin garantizarles estabilidad en sus trabajos.

Bibliografía **José Manuel Casado**

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



El mantra del talento

Una historia de cómo un fracaso puede convertirse en la oportunidad que estábamos esperando

José Manuel Casado

INTRODUCCIÓN

Una de las grandes paradojas de la gestión de las personas, que se acentúan con especial fuerza en momentos de falta de confianza y de ausencia de una salida predecible, como la actual crisis económica, donde solo nos concentramos en cómo desprendernos de la mano de obra calificada y profesional; de que existiendo una abundancia de profesionales cualificados, se padece una escasez de ellos en el ámbito local; que en una economía de trabajos tácticos es necesario contar con gente comprometida, pero destruimos el compromiso con despidos indiscriminados y salidas forzadas; que los gastos en formación de las empresas se consideran consumo, mientras que en una economía del conocimiento deberían contemplarse más bien como ahorro; que los directivos son formados y promocionados por competencias técnicas, cuando son sus capacidades de relación e influencia las que marcan un estilo de mando más acertado para nuestros tiempos, etc.

Todas estas situaciones y circunstancias son tan reales como gravemente contradictorias. En *El mantra del talento*, José Manuel Casado analiza su existencia entre las empresas actuales y contrapone casos de organizaciones que tienen resueltas sus paradojas en la gestión del talento y creen en las personas como un fin. Estas empresas basan sus decisiones en lo que acarree mejores resultados tanto a las personas como a la organización y obtienen como contrapartida mejores resultados empresariales que su competencia. Para el autor, tanto el personal como la cuenta de resultados pueden ser perfectamente compatibles si sabemos gestionarlos correctamente.

El mantra del talento

Aquellas organizaciones que creen en sus personas y basan su gestión en ellas y para ellas, y no en el corto plazo de la cuenta de resultados del mes o del trimestre, son las que obtienen mejores resultados de manera más sana y sostenible.

Estas empresas —a diferencia de la mayoría de las organizaciones actuales, que viven en la esquizofrenia provocada por las paradojas antes mencionadas— contemplan la gestión del personal como una filosofía o un mantra. Esta última palabra significa en sánscrito 'mente liberada' y eso es precisamente lo que necesitan los directivos de las empresas a la hora de gestionar personas.

Ha llegado el momento de la gestión de personas individualizada. Es hora de fijarse en lo que hacen, por ejemplo, algunas empresas para segmentar a sus clientes y aplicar criterios similares con sus profesionales. En este sentido, el sector bancario nos proporciona alguna idea: banca de particulares, privada, de empresa, etc.

La industrialización de la gestión de personas ya ha demostrado sobradamente su ineficacia. Los enfoques tradicionales de la gestión del talento, que lo contemplan con un sentido finalista (lo tengo porque me da resultados), solo pueden hacer avanzar a la organización hasta un determinado punto. La competencia por hacerse con los mejores es tan intensa que pocas firmas pueden pretender que sus profesionales estrella satisfagan sus necesidades de talento. Aumentar el número de individuos mejorará el rendimiento de una organización en proporción directa al número y la calidad de los individuos añadidos. Las organizaciones pueden potenciar el rendimiento de sus funciones y negocios críticos invirtiendo en el talento, y desarrollando y maximizando todo su potencial.

El compromiso de los mejores. Cuando se habla de talento nos referimos a la capacidad intelectual (natural y adquirida) para pensar creativamente y actuar aportando un valor mayor que el convencional. Según el profesor Dave Ulrich, por talento deberíamos entender el resultado de multiplicar competencia por compromiso.

Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea. El compromiso es uno de los aspectos fundamentales en el desempeño y necesita gestionarse para obtener los mejores resultados.

Sin embargo, no debemos olvidar que para obtener resultados en la gestión del compromiso tenemos que haber generado previamente confianza. The Great Place to Work Institute define como lugar excelente para trabajar aquel en el que "podemos confiar en las personas para las cuales trabajamos, nos sentimos orgullosos de lo que hacemos y disfrutamos con las personas con las que trabajamos". El modelo de confianza comúnmente aceptado se sustenta sobre cinco dimensiones que se manifiestan en el contexto de trabajo en que ésta existe: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo.

El problema actual del talento. El principal problema relacionado con el talento es su escasez. La mayor evidencia de falta de talento se siente sobre todo en organizaciones de alta tecnología, como Yahoo!, Microsoft, Google, Facebook, etc. Este problema tiene varias causas, de las cuales cabe señalar como principales el envejecimiento poblacional, una mayor complejidad de los trabajos, el comportamiento empresarial en las crisis y unos trabajadores y profesionales diferentes.

El envejecimiento poblacional. Se estima que, en la actualidad, más del 15 % de la fuerza de trabajo de todo el mundo tiene más de 55 años y que en poco tiempo este porcentaje se duplicará. Esto supondrá que las empresas perderán un importante número de trabajadores experimentados en un corto periodo de tiempo.

Mayor complejidad de los trabajos. La ejecución de los trabajos se ha vuelto mucho más compleja. Las nuevas realidades de organización en la era de la información o de la conectividad han traído unos métodos de organización radicalmente diferentes de los de la era industrial, donde la libertad del hombre en el trabajo estaba reducida a una mera acción de movimiento automático sobre las máquinas. Hoy en día, el individuo tiene toda la libertad y la ejecución de la mayoría de las tareas requiere de la conjunción de capacidad, criterio y voluntad.

Comportamiento empresarial en las crisis. En los tiempos de crisis económicas las corporaciones, mediante el procedimiento de despidos colectivos, prescinden de millones de trabajadores. Con esta medida mejoran sus resultados operativos, pero reducen sus beneficios netos. Este tipo de medidas hace que los mejores talentos no se comprometan afectivamente con las empresas, que pierdan lealtad y orgullo de pertenencia a ellas. La única lealtad que queda es la lealtad a uno mismo.

Trabajadores y profesionales diferentes. Se está produciendo un desequilibrio significativo en la fuerza de trabajo actual. Cada vez más puestos exigen años de entrenamiento y experiencia. La

contratación de nuevo personal y las jubilaciones anticipadas de otros empleados crean un vacío de mandos intermedios. Los jóvenes profesionales persiguen un entorno de trabajo distinto al de las generaciones anteriores, más motivador, con más retos y con una cultura que los apoye y los ayude a aprender.

Ante esta situación cabría preguntarnos: ¿qué están haciendo las empresas?

¿Qué están haciendo las empresas? Compañías de todo tipo se han convencido de que necesitan conseguir el mejor talento para ser competitivas. Santander, Banesto, Ferrovial, BBVA InfoCaja y otras modifican sus estrategias de gestión de personal y comienzan a tener en cuenta una serie de aspectos que, en los tiempos que corren, se antojan imprescindibles.

Lo primero es pensar más cuidadosamente en los profesionales de los puestos críticos. UPS, por ejemplo, redujo drásticamente la rotación de conductores de camiones que entregaban la mercancía porque se dio cuenta de que odiaban cargarla por las mañanas. Contrató para ese trabajo a personas a tiempo parcial.

Segundo, es necesario hacer una mejor planificación. EADS, el gigante tecnológico internacional, ha construido un inventario global de aptitudes, con cerca de 100 000 personas. La compañía compara sus aptitudes actuales con las que va a necesitar en el futuro para establecer sus planes de desarrollo.

En tercer lugar, las organizaciones necesitan ser más imaginativas al reclutar y retener a la gente. Por ello prestan más atención a los candidatos pasivos, que no están buscando activamente trabajo. Así, muchas empresas se quedan con la lista de asistentes a foros y conferencias o investigan en la web sobre personas que han escrito cosas, creado patentes, etc.

La cuarta norma es crear un mercado interno de talento. Las corporaciones estadounidenses gastan cincuenta veces más en encontrar en el mercado un buen

profesional con un nivel de responsabilidad y salario de 100 000 dólares, que lo que invierten en entrenamiento adicional de sus profesionales con potencial cada año. Una buena forma de evitarlo es establecer un proceso para que los empleados puedan solicitar los puestos que puedan estar libres dentro de la empresa.

La quinta regla es configurar una arquitectura de soporte y ayuda personal a los colectivos más valiosos y escasos. La empresa española Cintra desarrolló y puso en marcha un innovador programa de tutoría mediante el cual cada individuo, al margen de su jefe, tiene asignado un mentor que se ocupa de ayudarlo, aconsejarlo y orientarlo en su carrera dentro de la empresa.

La sexta norma es conseguir que el lugar de trabajo sea divertido y atractivo para las nuevas generaciones. Esto lo hacen especialmente bien empresas como Google, Facebook y otras.

Esta situación supone que las empresas tendrán que ampliar sus redes de relación, emplear a un mayor número de trabajadores a tiempo parcial y de profesionales mayores.

Cara y cruz de la crisis

En la situación actual de incertidumbre global no se trata sólo de sobrevivir, también hay que construir las capacidades del futuro. Hacerlo bien, o con posibilidades empresariales de seguir estando en primer lugar, exige situar la gestión del talento en el lugar que le corresponde, considerando al menos seis elementos clave: entender el impacto que tienen los despidos, gestionar el ciclo de vida de las personas, cultivar el compromiso, cambiar las reglas del juego de la selección, sacar partido a cada euro que se invierta y aprender a lograr una ventaja competitiva.

Entender el impacto de los despidos. Aquí, nuestro primer paso debería consistir en asumir un cierto riesgo y estimar la duración y el impacto de la crisis sobre nuestro negocio. Posteriormente, y solo si estamos convencidos de que sobran trabajadores, deberíamos considerar de qué

tipo de profesionales se trata y qué perfil tienen. No hay que olvidar que si se trata de un tipo de empleado escaso, trabajadores de conocimiento o profesionales con talento por los que ha habido que luchar y pagar cantidades astronómicas unos meses antes, el coste de sustitución puede ser altísimo. En la recesión de los años 2002 y 2003 se comprobó que las reestructuraciones sirvieron para poco más que mejorar los resultados operativos de las empresas, pero no sus resultados netos, dadas las cargas extraordinarias.

De todas formas, si optamos por una reestructuración, deberíamos necesariamente identificar a nuestras personas clave, esto es, las de más talento, capaces de mantenernos en nuestro negocio, y planificar entonces un despido selectivo, pero nunca masivo.

Gestionar el ciclo de vida de los recursos humanos. Una planificación adecuada nos permite centrarnos en los aspectos demográficos de los trabajadores en su totalidad, en sus posiciones y habilidades clave; tener en cuenta dónde y cuándo la pérdida de talento impactará más negativamente y qué habilidades y conocimientos de la ejecución de nuestra operación de negocio se verán más afectadas; observar los niveles de compromiso de los empleados, especialmente de aquellos con los que más se cuenta; en definitiva, asegurarnos de que disponemos del talento que se va a necesitar dentro de uno, tres y cinco años.

Cultivar el compromiso. En momentos de complejidad e incertidumbre como los actuales lo más difícil es generar la confianza en el futuro entre los trabajadores. Esto es lo que está intentando hacer Zappos, la tienda más famosa de venta de zapatos online, a pesar de los despidos que ha tenido que hacer. El CEO de la compañía ofrecía en noviembre de 2008 el siguiente mensaje a sus empleados: "...por todas estas razones, estamos reduciendo un 8 % nuestro personal. No obstante, el hecho de ser proactivos en lugar de reactivos nos va a permitir atender mejor las necesidades de nuestros empleados y abonarles más de las

dos semanas de indemnización reglamentarias que la mayoría de las compañías están ofreciendo... algunos empleados me han preguntado si es adecuado realizar comentarios sobre lo que está pasando. Nuestra política sigue siendo la misma: sé claro y usa el sentido común".

Lo que perseguía Zappos con esta transparencia era preservar la confianza, aunque sea a base de dar las malas noticias, porque a la postre estaba buscando la comprensión de los que salen y el compromiso de los que se quedan. La empresa era consciente de que el compromiso es el resultado de la aceptación y creencia de los trabajadores en los fines y valores de las organizaciones.

Aprovechar la selección. Existen numerosas ventajas derivadas de contratar en un entorno de mercado en crisis, como un mayor número de candidatos de elevado perfil, más accesibles a través de la tecnología o web 2.0 y de las redes sociales, y con más movilidad.

La crisis actual está alumbrando el nacimiento de un nuevo tipo de profesionales y de formas de trabajo. Así, algunos bufetes actúan como lo que se denomina brokers de talento y tienden a externalizar su trabajo de base de modo más agresivo, en lugar de ocupar a los empleados temporales con un compromiso limitado. Firmas como Phillips & Reiter ajustan los abogados disponibles a las oportunidades que surgen; en Axiom, contratan a los letrados a tiempo completo y estos perciben sus beneficios asociados (seguros, etc.), pero no se les remunera entre asignaciones. De esa manera, el coste para los clientes se reduce prácticamente al 50 % de lo que sería el importe de un bufete tradicional.

Revisar los sistemas de compensación. Realizar despidos o mantener empleos y reducir los salarios de todos los empleados son decisiones difíciles, en las que ya nada está asegurado; por ello se están realizando ajustes en el salario base, modificando los criterios asociados al variable, ajustando los sistemas de incentivos e introduciendo cambios en las aportaciones a los planes de pensiones.

Como ejemplo tenemos a Skyline, que lanzó una iniciativa que podríamos denominar ¿Te gustan los juegos de riesgo? Esta compañía ofreció a sus gerentes la oportunidad de elegir su propio salario fijo, dentro de un rango. La clave estaba en que cuanto más bajo era el salario elegido, mayor sería la oportunidad de obtener un bonus elevado a final de año. De esta manera, Skyline permitía a sus directivos arriesgar una parte de sus ingresos. Esta idea ha resultado muy popular; ya la ha seguido el 80 % de los gerentes.

Aprender de la situación para ser más competitivos. Todas las crisis son coyunturales y lo que hay que hacer es aprovecharlas para lograr una ventaja competitiva y salir fortalecidos de ellas. Eso supone, en contra de lo que está haciendo ahora la gran mayoría de las empresas, afrontar los retos, como el desarrollo, el incremento y la extensión, la ampliación y el perfeccionamiento de las habilidades, además de buscar soluciones de aprendizaje y formación para el desarrollo del talento. Toyota, por ejemplo, afronta la crisis de una forma diferente al resto de los competidores. La aprovecha para convertirla en aprendizaje. En dos plantas de Estados Unidos, por ejemplo, la producción se ha parado durante un tiempo, pero los empleados no han dejado de seguir acudiendo a su puesto de trabajo y han seguido percibiendo su salario.

Durante este tiempo, los trabajadores han estado recibiendo formación por parte de la empresa. Han estado haciendo simulacros, cursos sobre riesgos laborales, aprendiendo para mejorar la productividad. Pero no todo fue formación en sentido tradicional. Algunos empleados fueron transferidos a otra planta que trabajaba a tiempo completo. Los empleados también pintaron la factoría y ayudaron a construir viviendas sociales. La organización está convencida de que cuando acabe el paro productivo tendrán los mejores profesionales de automoción de Estados Unidos.

Acciones para crear el futuro: las mejores prácticas en gestión del talento

Los retos de la gestión del talento requieren una nueva visión de la relación entre empleado y empresa, entendiendo a cada persona como una empresa única, ganando su talento dentro de la plantilla y teniendo siempre políticas flexibles, que permitan a los profesionales la elección modular en función de sus intereses y necesidades, y el reconocimiento individual basándose en una segmentación por colectivos críticos.

Aquí no se trata de gestionar el talento sino por talento, puesto que son los talentos los multiplicadores de los resultados, además de que todos y cada uno de ellos son únicos.

Las organizaciones que apuestan por gestionar por talento como un objetivo estratégico poseen el mantra del talento o la idea de que las personas son más un fin que un medio. Estas compañías son expertas en el modelo de las cuatro I, es decir, en la identificación de sus necesidades de talento, la investigación de fuentes diversas de este, la incorporación del talento individual y colectivo de la empresa y su integración de forma que aúnan a los empleados en torno a un convincente conjunto de objetivos.

Cuando estas capacidades de gestión se encuentran altamente integradas, adaptadas a la estrategia empresarial de la organización y plenamente incorporadas a sus operaciones, constituyen una capacidad organizativa diferenciada y una fuente de permanente ventaja competitiva.

Primera I. Identificar las necesidades de talento. El objetivo de esta capacidad es comprender la estrategia de nuestro negocio e identificar el talento necesario para llevarla a buen puerto. Identificar claramente las capacidades diferenciadas y cómo deben ser desarrolladas: conocer el valor del talento actual y distinguir entre el talento crucial o el que no lo es. Saber dónde contamos con apoyo en materia de talento: identificar las fuerzas y áreas de trabajo con mayor impacto estratégico y segmentar la plantilla en función de su importancia estratégica.

La estrategia de client centricity (cliente centrismo) de Best Buy, empresa

estadounidense dedicada a la venta minorista de electrónica de consumo, depende sustancialmente de que aquellos empleados que trabajan de cara al público comprendan las necesidades del cliente y ofrezcan con entusiasmo productos y servicios que las satisfagan. Esto requiere la presencia de personas que aprendan rápidamente y tengan la motivación suficiente para adquirir los conocimientos acerca de los productos y servicios existentes fuera de su área de trabajo, a fin de responder mejor a las demandas de los compradores.

Con esta finalidad, la compañía prepara a sus profesionales para que sean capaces de plantear hipótesis, probar y verificar las nuevas formas de satisfacer las necesidades específicas de la población local. Además, la empresa modificó sus procesos de trabajo para eliminar el papeleo innecesario y capacitar a sus empleados para que adoptaran decisiones que afectaban a sus clientes. La idea es que la creatividad e ingenio de los profesionales constituye el motor de la innovación de las tiendas y de la compañía en su conjunto.

Segunda I. Investigar las fuentes de talento. Esta segunda I tiene que ver con la capacidad para investigar y averiguar dónde se encuentra el talento en la cantidad y con la capacidad que necesitamos.

El modelo tradicional de empleos a tiempo completo con algunos otros a tiempo parcial o de carácter contingente ha dejado de ser la única opción. Aquí, la idea del sourcing estratégico o rightsourcing es fundamental: hay que examinar todas las opciones posibles de acceso al talento y buscar el mejor método o combinación de métodos para adquirirlo, y de las competencias específicas necesarias para lograr objetivos estratégicos.

Existe actualmente todo un espectro de estrategias de acceso al talento, muchas de las cuales no requieren que las compañías introduzcan nuevos empleados en la organización. Estas se pueden agrupar en dos categorías principales: el opensourcing (aplicaciones informáticas distribuidas libremente para que sean modificadas y perfeccionadas por programadores de todo

el mundo) y el crowdsourcing (el aprovechamiento de la inteligencia colectiva del público en general para completar las tareas que normalmente desarrolla o externaliza la empresa).

Goldcorp, una de las mayores empresas mundiales explotadoras de minas de oro, utilizó el crowdsourcing para identificar posibles vetas de oro en su mina de Red Lake, en Ontario. La idea era crear un concurso, The Goldcorp Challenge, con un premio de 600 000 dólares para cualquier persona que pudiera ayudarlos a encontrar el preciado metal. De esa manera, consiguieron que más de 1400 geólogos, ingenieros de minas y aficionados entusiastas analizaran sus explotaciones en busca del premio. El proceso de prospección no solo encontró oro, sino que proporcionó a Goldcorp acceso a un ejército virtual de geólogos, así como a nuevas y diversas fuentes de talento: entre los participantes había matemáticos, oficiales del ejército y consultores de empresa que aportaron a la compañía conocimientos y capacidades completamente nuevos en el sector.

Tercera I. Incorporar el talento potencial. La tercera I tiene que ver con la inversión en las capacidades, conocimientos y competencias críticas de los empleados, con integrar el desarrollo en el trabajo cotidiano, realizar un uso estratégico de tareas y experiencias para incorporar el talento individual y compaginar el desarrollo del personal con la estrategia de crecimiento de nuestra organización. En la práctica esto significa valorar, habilitar y medir el aprendizaje como parte crítica del negocio, optimizarlo y conseguir que tenga un impacto alto.

Avaya, una empresa líder en el campo de los sistemas y servicios de comunicaciones es un buen ejemplo de aprendizaje de alto impacto. Esta firma institucionalizó un principio denominado Business Interlock, una función formal con servicios, interacciones, mediciones y aplicaciones que conectan el resultado del aprendizaje con los objetivos empresariales, y el desarrollo y la entrega del contenido del aprendizaje con el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Cuarta I. Integrar el talento en el lugar adecuado. La cuarta I tiene que ver con la necesidad de integrar el talento adecuado en el lugar correcto y en el momento oportuno para adaptar las fortalezas y aspiraciones de los empleados a los objetivos de la empresa. Hay que institucionalizar métodos para ajustarse al talento (interno y externo) y movilizarlo; usar tareas que sirvan a los objetivos de desarrollo individual y organizativo; potenciar las fortalezas, perspectivas y experiencias de los individuos y la diversidad de los miembros del equipo, y distribuir el trabajo globalmente.

Un buen ejemplo de distribución global de un trabajo de alta capacidad, valor añadido y complejidad es la radiología. La creciente disponibilidad de equipos para la realización de resonancias magnéticas y escáneres ha aumentado la demanda de interpretación de imágenes radiológicas. También existe la creciente necesidad de que los radiólogos, ya casi saturados de trabajo, se encuentren disponibles en horario nocturno para interpretar las imágenes de un número cada vez mayor de departamentos de urgencias. Hay empresas radiológicas que han distribuido imágenes para que se interpreten en otras zonas horarias, externalizando el trabajo o montando sus propios establecimientos en el extranjero para trasladar allí a sus profesionales.

Atraer: ¿qué hacen las mejores empresas para persuadir a los candidatos?

Si las empresas quieren competir por contratar a los mejores talentos, tienen que innovar en sus acciones de reclutamiento, deben saber presentarse públicamente como la mejor opción para trabajar y vender su organización como la más idónea para el desarrollo profesional de sus empleados. Esto significa que se debe recurrir a la utilización de técnicas y conceptos de marketing como instrumento para potenciar la imagen del empleador.

Así, se usa el concepto de marketing viral en la búsqueda de candidatos a través de las redes sociales y profesionales presentes en Internet, como Twitter, LinkedIn o

Facebook. Estas permiten dar a conocer a la compañía a los potenciales empleados; incluso ofrecer puestos de trabajo a través de distintas aplicaciones, como Job Search Agent en Facebook para Estados Unidos, en las que el candidato puede realizar búsquedas o recibir ofertas de empleo que encajan con el perfil que previamente ha definido; y disponer de un mayor conocimiento de los candidatos, ya que al suscribirse a estas aplicaciones su perfil queda a disposición de las empresas que realizan las ofertas.

Un buen ejemplo en este sentido es Accenture, que ha puesto en marcha Prueba tus límites, un juego que usa las redes sociales para potenciar el plan de marketing de contratación de la consultora. El proyecto está basado en la web 2.0, en una suerte de juego en el que compiten los estudiantes de las titulaciones universitarias que más interesan a la firma. La competición gira en torno a un reto propuesto, utilizando la imagen de Leonardo da Vinci, en el que los participantes tienen que demostrar su valía buscando los valores que Accenture pretende encontrar en los candidatos, resolviendo enigmas que van incrementando su dificultad a medida que avanza el juego.

Gracias a esta iniciativa, la consultora ha conseguido mejorar 23 puestos en una clasificación de mejores empresas para trabajar, ha incrementado un 37 % el porcentaje de alumnos universitarios que conoce la compañía, ha aumentado en un 61 % la consideración de Accenture como lugar para desarrollar la carrera profesional y la notoriedad de la firma se ha duplicado, creciendo hasta un 76 % entre los estudiantes universitarios.

Por su parte, la multinacional eléctrica Iberdrola, que fue distinguida en los premios Expansión & Empleo a la innovación en recursos humanos, puso en marcha una iniciativa a través de la cual decidió dar un vuelco a su proceso de captación y selección de talento al recibir los currículos a través de su canal de empleo y utilizar terminales PDA para realizar los tests de los procesos de selección. De esta forma la compañía tarda

menos tiempo en evaluar y seleccionar al candidato y lo hace de una manera más fiable, a través de la plataforma de captación y selección de talento de la compañía, bautizada como Gevalue.

Desarrollar: ¿qué hacen los mejores para desarrollar a sus estrellas?

En el campo del desarrollo del personal, las empresas están trabajando especialmente en la flexibilización de la carrera profesional. Se están reinventando los planes de carrera tradicionales, que evolucionan hacia un esquema de desarrollo más flexible, en el cual se intentan incorporar nuevos elementos para ajustarlo a la realidad del entorno socio laboral, como la diversidad de colectivos que conviven en las plantillas pero que tienen expectativas diferentes.

Los planes tradicionalmente verticales y de un solo sentido se convierten en distintas vías de desarrollo tanto vertical como horizontal, que permiten adaptar la velocidad de la progresión en función de las decisiones que adopta el profesional, que incrementa su participación en el diseño de su propio plan de desarrollo. Se clarifican las reglas del juego y se explicita qué implica cada nivel de carrera en cuanto a las capacidades y formación, y otros criterios como la movilidad geográfica internacional, la disponibilidad horaria, etc.

El banco español Banesto es un gran ejemplo de cómo reinventar los modelos tradicionales de carrera profesional para adaptarlos a la diversidad de los tiempos que corren. En el verano de 2007, el banco decidió revisar la arquitectura de la función de recursos humanos para anticiparse a una etapa muy compleja que sentía que el sector iba a atravesar. Así nació el proyecto Guggenheim, que hacía alusión al célebre museo que ha actuado como catalizador en el proceso de transformación y modernización de la ciudad de Bilbao.

El banco reinventó el análisis de puestos de trabajo, las funciones y los modelos de relación entre recursos humanos y sus clientes internos. Diseñó el proyecto GPS

Profesional (Guía de Progresión Profesional Sostenida), un mapa de carreteras digital accesible a toda la plantilla del banco a través de la Intranet, que hace las veces de mapa del talento y de los planes de desarrollo de la entidad.

Este GPS sirve para guiar el desarrollo profesional de los empleados, permitiéndoles orientarse y conocer en cada momento de su viaje por un mapa de rutas profesionales dónde están en la organización y cuál es el camino que han de recorrer hasta alcanzar el éxito.

A medida que un empleado avanza en el GPS Profesional, un cuentakilómetros va registrando la experiencia acumulada, que se consolida al alcanzar el siguiente punto de referencia en la carretera, es decir, los niveles profesionales.

En este mapa es posible llegar al mismo sitio por distintas rutas, a través de una progresión profesional estándar o a medida; pero también se pueden utilizar, en ciertos tramos, vías rápidas en las que se debe pagar un peaje en forma de mayor esfuerzo en formación combinada con la jornada habitual de trabajo.

Las carreteras principales y autovías son las áreas de negocio; los carriles de salida e incorporación de las carreteras principales permiten la movilidad transversal entre distintos negocios de la compañía. Se pueden hacer altos en el camino para ver lo que se ha recorrido y lo que queda por andar, incluso para reprogramar el navegador.

Por su parte, las carreteras secundarias son las reducciones de jornada y las estaciones de servicio son la formación, que permiten repostar para reemprender el trayecto con mayor carga de combustible. El centro de control de carreteras es la central de recursos humanos, desde donde se regula el tráfico por las distintas vías, se marca la velocidad, se da asistencia en carretera, se autorizan desvíos, etc. Este es un proyecto gráfico y visible, una idea muy original a la que ha llegado la entidad, y que está ligada a los valores de innovación y orientación al cliente.

Retener: ¿qué están haciendo los mejores para retener a los extraordinarios?

Las organizaciones utilizan una serie de políticas de recursos humanos que tienen como fin la retención del talento. Estas iniciativas se llevan a cabo en temas de compensación, conciliación, reconocimiento y motivación, e igualdad y diversidad.

Compensación. En materia de compensación las compañías tienden a introducir cada vez un mayor número de elementos variables y no monetarios. Estamos en los tiempos de la universalización de las partidas variables por cumplimiento de objetivos, de la puesta en marcha de planes de bonus a corto y medio plazo, de la distribución de las acciones de la compañía entre los empleados; de la retribución en especie, con programas de formación, cheques de guardería y restaurante, seguros médicos, etc. Conceptos como la antigüedad pierden importancia a favor de otros como el rendimiento, la generación de ideas, la productividad o la innovación.

Una de las primeras tendencias en este ámbito es la flexibilización de las políticas de compensación. Cada vez más se extiende el modelo de broad band compensation, que implica una reducción de los niveles salariales en un número menor de bandas más anchas. Estas pueden superponerse de forma que los mejor pagados de una banda pueden potencialmente recibir una compensación mayor que los situados en la parte más baja de la siguiente. Este modelo incrementa flexibilidad para que los niveles de gestión puedan reconocer desempeños excepcionales sin encontrarse con los toques de los niveles salariales asociados a las jerarquías. Disney, Nike, McDonald's y la española infoCaja son compañías que han decidido aplicar este modelo.

Conciliación. Para facilitar la conciliación es recomendable que las empresas comiencen a proveer a los empleados de nuevos servicios, a medio camino entre lo retributivo, el apoyo en ciertas gestiones cotidianas, el desarrollo, la realización y el

disfrute personal. En este concepto se incluyen muy variados conceptos inherentes a la calidad de vida, tales como el asesoramiento legal, fiscal, financiero, la gestión de las vacaciones y otras actividades de ocio; la colaboración en materias como el cuidado, la asistencia y la educación de los hijos y las personas mayores; sanidad familiar, etc.

A través de todas estas facilidades, las organizaciones pueden mejorar la calidad de vida de sus profesionales, ofreciéndoles apoyos para satisfacer sus necesidades más profundas y facilitarles su vida personal y familiar.

El desarrollador de software SAS Institute, de Carolina del Norte, que en 2010 ocupaba el primer puesto en la Lista de las 100 mejores compañías para trabajar de la revista Fortune, está obteniendo unos magníficos resultados económicos, además de no tener problemas de rotación de personal, gracias a su política de conciliación. Además de horarios flexibles, guardería en la empresa y cuidado de los niños en vacaciones escolares, los empleados disfrutan de una amplia gama de beneficios "a la carta", como los programas de educación sobre salud y bienestar, cuidado de ancianos, no establece límites en las bajas por enfermedad, decora sus oficinas con obras de arte en todas sus paredes, facilita servicios de centro de salud, biblioteca, lavandería, campamentos de verano para los niños, cafetería con música de piano, etc. En definitiva, facilita la vida a sus empleados haciéndola más cómoda y divertida.

Como otras medidas que permiten mejorar la calidad de vida de los empleados, se están impulsando aquellas que potencian una cultura de productividad frente a la de la presencia, a través del lanzamiento de programas de flexibilización de la jornada laboral que permiten personalizar en alguna medida los horarios, las reducciones de la jornada, permisos y excedencias remuneradas y no remuneradas.

En este sentido, el teletrabajo ha sido la apuesta de Alcatel-Lucent. El resultado fue más compromiso, motivación y

productividad. El programa Teletrabajo: familia y empresa se basa en la libre elección de los empleados entre una de las dos modalidades del proyecto.

El primer tipo es el teletrabajo planificado, que permite establecer una jornada laboral trabajando desde casa entre dos y tres días por semana.

La segunda es el teletrabajo por necesidades o preferencias puntuales, en la que sus profesionales trabajan desde su hogar cuando lo precisan. Cualquiera de las dos situaciones es reversible. Si se fijan unos días para teletrabajar, se acuerdan con el jefe inmediato. En el caso de las preferencias puntuales, una simple llamada de aviso sin necesidad de justificación es suficiente.

Reconocimiento y motivación. Los empleados contentos y felices rinden más. Esta es una premisa aceptada ya por muchas empresas y ejecutivos, que tratan por ello de establecer canales formales de reconocimiento y motivación de sus profesionales con el fin de lograr una mayor productividad y unos mejores resultados para la compañía.

Surgen así en las organizaciones diferentes programas, herramientas de gestión, competiciones, concursos, convocatorias, premios, planes de formación o de carrera, o incluso viajes, para reconocer públicamente determinados méritos de los empleados que la empresa desea ensalzar a la vez que se multiplica la motivación y el salario emocional de quienes son puestos como modelos o ejemplo para el resto de sus compañeros.

Nortel es un ejemplo destacable de las mejores prácticas en esta materia. Esta compañía dispone de una herramienta de seguimiento de incentivos dirigida a comerciales que utiliza indicadores cuantitativos.

Se trata de una herramienta informática que permite a cada vendedor consultar los incentivos que lleva acumulados (monetarios y no monetarios) con relación a sus objetivos. Esta fomenta la transparencia y evita la doble contabilidad.

Se actualiza automáticamente con cada venta registrada en la plataforma comercial (CRM), con la que está conectada, de modo que el gestor puede ver inmediatamente cómo se aplican sus condiciones a su retribución. Esto posibilita una total transparencia de su compensación y la relaciona con su desempeño comercial, que evita un sistema paralelo de contabilidad porque los vendedores se fían del proceso.

Igualdad y diversidad. El protagonismo cada vez mayor de la mujer en el mercado laboral, los flujos migratorios de los profesionales impulsados por la globalización, la comunicación a distancia facilitada por Internet han creado una nueva situación que obliga a las empresas a gestionar una diversidad geográfica, cultural y social que supone todo un reto para su futuro.

En este sentido, se fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa. Se desarrollan programas que incluyen medidas para potenciar la igualdad y proponer una oferta atractiva a la fuerza de trabajo femenina.

Se apuesta por la movilidad geográfica del equipo directivo como instrumento para incrementar el conocimiento de la realidad de la compañía en el nivel ejecutivo.

Para los trabajadores desplazados de sus países de origen se realizan acciones especiales de integración y de trabajo en red que pueden incluir clases de idiomas y sobre la cultura del lugar de residencia, etc.

Como ilustración cabe señalar a Microsoft España que cuenta con un programa de reclutamiento dirigido a aprovechar la riqueza de la diversidad, las aportaciones de las distintas razas, sexos, culturas, capacidades y formación.

En un mundo cada vez más global es importante explotar la riqueza cultural e intelectual de los trabajadores. Por ello Microsoft ha redoblado sus esfuerzos por hacer realidad el programa "Reclutar desde la diversidad". Así, en lo que se refiere a nacionalidades, desde hace años tiene empleados de quince países diferentes y las

mujeres ocupan el 25 % de los cargos en el comité de dirección.

Conclusión

El mantra del talento requiere que la responsabilidad de la gestión por talento corresponda a toda la organización y no solo a un departamento. Pero, para poder gestionarlo, hay que medirlo y recompensar a los directivos por generar talento; asimismo, hay que consensuar con la alta dirección y establecer el modelo de conexión entre el talento y la creación del valor, para generar capacidad analítica del capital humano, modernizar la función, adelgazarla y mejorar la eficiencia y la eficacia del talento.

En definitiva, el talento es una fuente de valor cada vez más importante y las capacidades de generación de valor constituyen una importantísima fuente de ventaja competitiva. La gestión del talento es uno de los aspectos estratégicos más importantes de la empresa en la actualidad. Aquí, la clave del éxito se encuentra en crear una organización que gestione por talento y que, por tanto, sitúe la gestión del compromiso en el epicentro de su gestión general, porque únicamente así podrá aspirar a obtener los mejores resultados.