

TOP EMPLOYERS

El talento atrae al talento

Los temas más candentes de la gestión del talento en las Top Employers

Irene Martínez.

Top Employers Institute MADRID.

Con motivo de la Certificación Dinner de los Top Employers 2017 en Madrid, reunimos a nuestros cuatro expertos alrededor de los temas estratégicos y de vanguardia relacionados con la *Propuesta de valor al talento* de las mejores organizaciones: la correlación de la excelencia en gestión del talento y los resultados empresariales, cómo se entrelaza experiencia cliente y experiencia empleado y, finalmente, establecer las pautas y marcar el rumbo de cómo se desarrolla el capital atractivo de las mejores organizaciones en la era del talentismo.

Como nos recuerda Juan Carlos Cubeiro, *head of Talent* de ManpowerGroup, no hay medias tintas, “estamos en un momento fascinante de la historia, en el que el ganador se lo lleva todo”, por eso el talento no es un tema exclusivo de las direcciones de recursos humanos. Es una prioridad para los CEO crear organizaciones sobresalientes, relevantes y diferentes.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, remarca el reto de “conseguir y mantener de una manera sostenible el compromiso” y también José María Gasalla, conferenciante, escritor y profesor de Deusto Business School, apunta claramente al compromiso como “la palanca crítica que hay que impulsar a través de las estrategias, políticas y prácticas de gestión del talento”, que “el elemento clave para conseguir el compromiso es la confianza”, animándonos a permitir al talento “jugar, disfrutar y experimentar!”, porque la cultura de confianza será el campo de juego en el que el talento se desarrolle.

Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, resalta que el ciclo de vida de los productos y servicios es cada vez más corto en este entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), y es tan imprevisible que se hace necesaria una cultura organizativa comprometida con el “dinamismo del

cambio”, contando con un “músculo” de personas que sean capaces de detectar los cambios y adaptarse internamente a ellos. Invertir en talento es lo que da continuidad a tu compañía. Como añade Cubeiro, citando a Aristóteles, el mejor *coach* de todos los tiempos, “la excelencia no es un acto, es un hábito”.

Capital atractivo

Coinciden nuestros expertos en que el capital atractivo de una organización es la ventaja competitiva. “No basta con ser un buen empleador, es necesario demostrar al mercado que somos el mejor empleador y que en nuestro seno las personas podrán desarrollarse más y mejor. La reputación como empleador es ya un componente crítico de la reputación general de una empresa o de un sector”, nos dice Jiménez. “Una empresa sexy”, como la bautiza Jericó, invierte en intangibles para atraer a los mejores candidatos, no busca mercenarios, sino profesionales motivados por algo distinto que el dinero. “La mediocridad queda excluida”, sentencia Gasalla, y nos recuerda que los procesos, la tecnología, los productos se copian y mejoran, “pero el talento no, es nuestra apuesta como ventaja competitiva”.

Cubeiro pone el zoom sobre una distinción –crucial– entre motivación de inicio y motivación de mantenimiento, “entre pasión y perseverancia”. Entre el atractivo inicial (el imán) y los mecanismos de fidelización del talento que consiguen que la empresa siga siendo atractiva, que el vínculo se mantenga y nos da la clave: “¿Cómo conseguimos mantener la atracción, fidelizar el talento, conseguir que sigan *enganchados* dando la mejor versión de sí mismas? A través del liderazgo, por supuesto”. “Marca Empleador” no es una etiqueta, es una experiencia.

Dos experiencias

Abordamos con nuestros expertos cómo se entrelazan “experiencia del talento” y “experiencia cliente”. Cubeiro nos hace reconocer que, hasta hace bien poco, en general se ha



Alfonso Jiménez, socio director de People Matters. E. AINAUD



José Mª Gasalla, conferenciante, escritor y profesor. N. T.



Pilar Jericó, presidenta de Be-Up. EE



Juan Carlos Cubeiro, 'head of Talent' de ManpowerGroup.

LA IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS MEJORA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES UN 89% Y CUADRIPLICA EL CRECIMIENTO DE INGRESOS

tratado con mayor respeto e interés al cliente externo que al talento, el cliente interno. Pero de forma evidente esto está cambiando. Jiménez nos confirma que cada día más empresas están aplicando las metodologías de experiencia de los clientes hacia sus propios profesionales. Y Gasalla resalta que en su modelo de gestión por confianza “se operativizan las mismas variables para inspirar confianza como líder de un equipo y para inspirar confianza a los clientes”. $GpC=A+7C's$, donde A = Autoconfianza y las $7C's$: Competencia profesional, Consciencia del otro, Claridad, Cumplimiento de la palabra, Coherencia, Consistencia y Coraje.

Pilar Jericó, por su parte, nos hace reflexionar sobre la importancia de las emociones que trasladamos al cliente, y concluye que un empleado satisfecho y comprometido tiene más posibilidades de tener clientes felices. Las “marcas que dan buen rollo” no solo requieren de una buena estrategia de marketing, si-

no también de que se transmita en el contacto directo día a día.

Cubeiro extiende el ámbito del concepto, haciéndonos notar que no basta con que los clientes reciban experiencias excelentes de forma puntual, sino que la experiencia habitual, la cotidiana, debe formar parte de la cultura de la empresa, de su modo de hacer las cosas. “La excelencia en la experiencia del cliente, no como excepción sino como regla: ésta es la clave de bóveda de una empresa”.

La economía digital –nos explica Cubeiro– ha dinamitado aquella vieja regla de que un cliente satisfecho se lo comunica a cinco personas y uno insatisfecho a 15. Las redes sociales provocan un impacto masivo en términos de reputación. Por pura supervivencia, el cerebro humano concede el triple de importancia a lo negativo que a lo positivo, así que hay que multiplicar el número de buenas experiencias y tratar en lo posible de minimizar los malos tragos del cliente. Y añade que el lí-

mite de la experiencia del cliente es precisamente la experiencia del empleado, porque “los profesionales tienden a tratar a los externos tal como son tratados internamente”. En palabras de Rosabeth Moss Kanter, gran experta de Harvard, “no es posible que trates a tus clientes mejor de cómo tratas a tus empleados”.

Jiménez destaca también el papel del liderazgo y nos pone como ejemplo cuando, en una cadena hotelera, comprobaron la tremenda correlación entre la valoración de los clientes y el compromiso de los empleados del hotel y la causa era el directivo, capaz de generar una excelente experiencia empleado. Coincide con los datos que Cubeiro nos aporta, que muestran que la implicación de los empleados mejora la satisfacción de los clientes un 89 por ciento y cuadriplica el crecimiento de ingresos.

“Las empresas necesitan un nuevo marketing de talento –coherente, aunque diferencial, del de consumo– con una propuesta de valor al empleado (o mejor, al talento, como dicen en Top Employers) cautivadora, coherente, ilusionante, sostenible, única. Y necesitan un nuevo Liderazgo para mantener el idilio”, concluye Cubeiro.