

Gestión del talento:

una estrategia diferenciada para un entorno global

Alfonso Jiménez

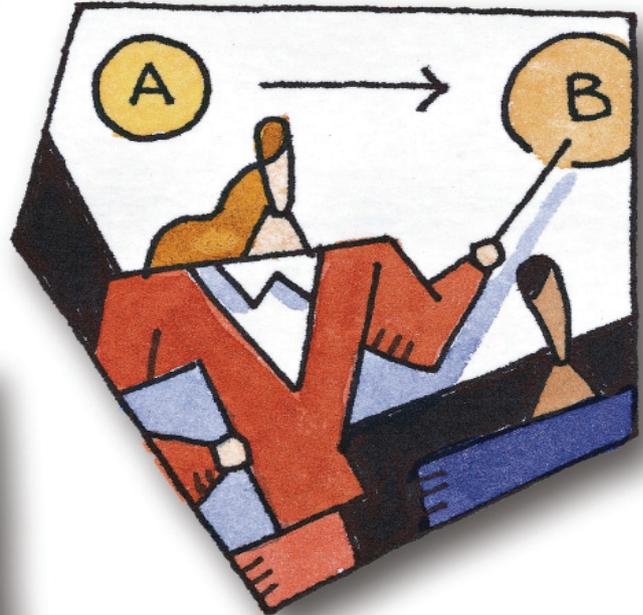
Socio director de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry

Socio de PeopleMatters.

Javier Díaz

Consultor de PeopleMatters.



La evolución actual del mercado y del entorno hace que sea prioritario definir, gestionar y medir el talento para competir de forma eficaz. Para ello, cada organización necesita decidir dónde y con quién juega, con qué recursos cuenta y qué pretende ganar con ello.

La gestión del talento ha surgido como la nueva moda de nuestros directivos: todo el mundo habla del talento. Antes se habló del conocimiento, las competencias, las capacidades..., conceptos que parecen haber quedado atrás frente a la irrupción del nuevo dogma. Lo que habría que preguntarse es por qué ha ocurrido así.

En primer lugar, hay una razón de coste. En economías de servicios, disponer de personas con talento es el mayor coste para hacer negocios y, por tanto, condiciona la cuenta de resultados a través de las políticas, acertadas o no, de compensación y beneficios. Comprar talento es muy costoso y la parte más importante de nuestros gastos en una economía de servicios. Tenemos que asegurarnos de que el factor económico más costoso para la producción de bienes y servicios en un entorno cada vez más competitivo redunde realmente en un desempeño excelente. Es importante, por tanto, saber qué talento necesitamos y cómo lo vamos a medir. En definitiva, tenemos que saber el valor real del talento que adquirimos.

En segundo lugar, porque en una economía de servicios la aportación del talento a los procesos es mucho mayor. No basta con hacer, sino que hay que hacer bien, hay que desempeñar mejor que el estándar del mercado. El talento es clave para diferenciarnos. Competimos por talento. Nuestro rendimiento se logra por el talento que tenemos en el banquillo. Si tenemos un buen banquillo, nuestro desempeño será competitivo. Si nuestro banquillo es malo, tendremos tarde o temprano un problema.

En tercer lugar, porque el talento actúa como filtro de otros factores productivos. La tecnología por sí misma no es una ventaja competitiva. La hace competitiva el talento. Por estas razones, gestionar bien el talento es un elemento esencial de la gestión en un entorno competitivo, con márgenes estrechos, ingresos menguantes y gastos crecientes.

El talento como elemento de diferenciación

El talento es clave para diferenciarnos en una economía de servicios. No obstante, ese elemento de diferenciación no siempre se consigue. Muchas empresas aplican prácticas “importadas” de otras empresas de características muy diferentes a las suyas, con la supuesta garantía de que se trata de mejores prácticas. En realidad, las organizaciones que cosechan éxitos de la gestión del talento dan importancia a tres cuestiones:

- Dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en

el que se mueven, además de a analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.

- Actúan en toda la “cadena” de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención) y prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa. Superan las barreras de procesos específicos como la

En economías de servicios, disponer de personas con talento es el mayor coste para hacer negocios y, por tanto, condiciona la cuenta de resultados a través de las políticas, acertadas o no, de compensación y beneficios

selección, formación o compensación, que a menudo imponen una visión parcial y sesgada, para planificar y evaluar los resultados del proceso global.

- Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios. Además, evalúan las ventajas y los inconvenientes de abrir la identificación de talento a colectivos más o menos amplios.

Si entendemos por personas con talento aquéllas que contribuyen a los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, queda patente que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia. No obstante, uno de los errores más habituales entre las empresas consiste en “saltarse” la fase de definición del talento para su organización, con el fin de pasar directamente a adoptar buenas prácticas de otras organizaciones y, en su caso, realizar un *benchmark* con otras empresas para cotejar los resultados conseguidos. Esta práctica, que genera información interesante, conlleva, sin embargo, el riesgo de centrar la dirección más en realizar comparaciones con otras empresas –en un marco temporal limitado– que en contrastar su situación actual con la que necesita generar para apoyar su estrategia. Casi el 15% de los primeros directivos opina que la gestión del talento en

su empresa no está alineada con la estrategia del negocio. Mientras que en la mayoría de las empresas se sigue considerando –y gestionando– el talento como una actividad limitada al área de recursos humanos, las mejores empresas lo establecen como una prioridad del co-

El talento actúa como filtro de otros factores productivos: la tecnología por sí misma no es una ventaja competitiva, sino que la hace competitiva el talento

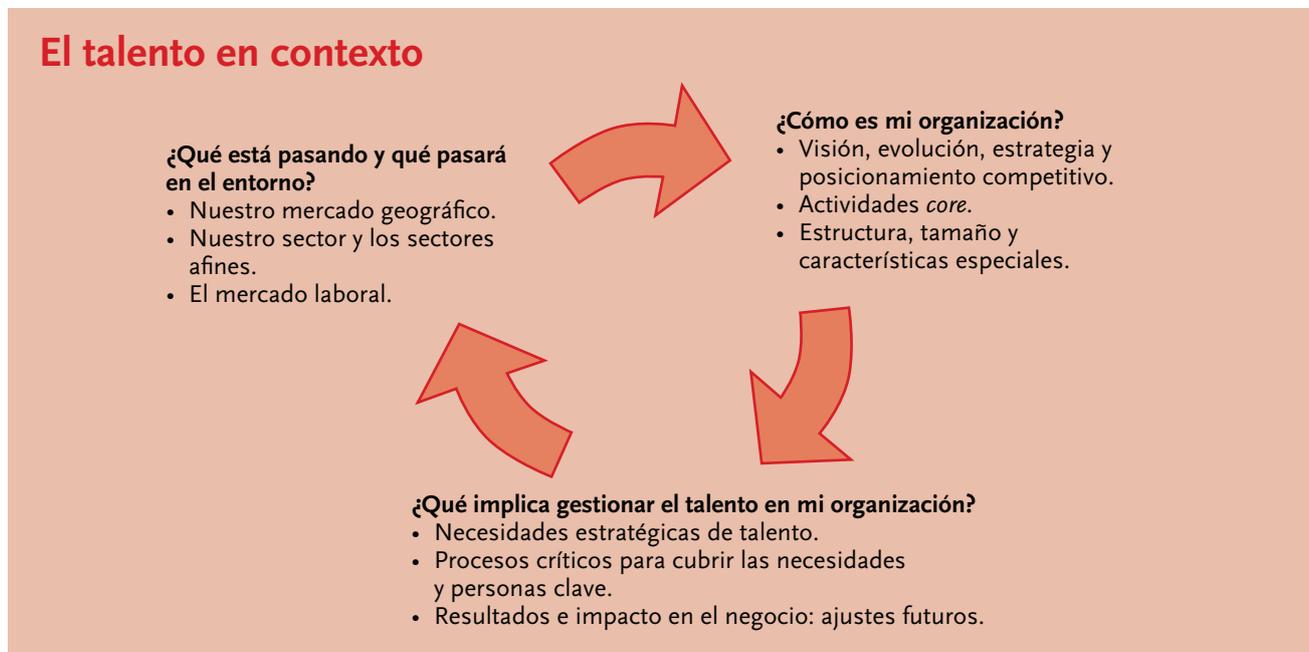
mité de dirección, involucran a responsables de todas las áreas y establecen resultados que impactan en el rendimiento de la organización.

¿Cómo puede la gestión del talento “marcar la diferencia” con respecto a las prioridades del negocio? Hemos visto que una de las razones que priman a la hora de decidir si invertir o no en talento es la competitividad creciente, sea en el ámbito global o en el local, con la presión del mercado y la entrada de nuevos competidores. Muchas organizaciones tienen en la actualidad

una estructura muy ajustada: necesitan controlar costes y, al mismo tiempo, mejorar la productividad, la calidad de sus productos o servicios o la relación con el cliente, lo que requiere que cada persona funcione de manera óptima: no hay margen para grandes riesgos. En esta coyuntura, muchas empresas se centran en las actividades que mejor controlan o saben hacer, con la consecuencia de valorar más a los empleados con los conocimientos y habilidades críticos. En este sentido, observamos la diferencia con el talento de hace una década: ahora no son sólo los directivos los que entran en la “elite” de talento, sino también profesionales con un perfil específico.

En muchas economías del mundo desarrollado –entre ellas España–, el auge de la “economía del conocimiento” y la creciente presencia de los servicios en la economía hacen que los activos intangibles hayan duplicado su peso relativo: hace unos veinticinco años, menos del 40% del valor de una empresa estaba compuesto por los activos intangibles, mientras que en el siglo XXI estos intangibles representan hasta el 80% en muchas empresas. El impacto de la innovación apoyada en conocimientos científicos, la tendencia –al menos en Europa– de competir con servicios y productos de alto valor añadido, y la ventaja competitiva que supone contar con unos recursos que son difíciles de imitar y relativamente flexibles significan que la gestión demostrable y efectiva del talento empieza a ser un factor que deben eva-

CUADRO 1



luar los analistas financieros. Según algunos estudios, la gestión efectiva del talento incrementa los beneficios de una unidad de negocio entre un 7% y un 11%.

Pese a su probada importancia, menos de la quinta parte de los directivos gestiona el talento de forma eficaz. Esta carencia se debe a varios factores. Una crítica frecuente entre los jefes es que reciben insuficiente apoyo por parte del área de recursos humanos con respecto a los objetivos, beneficios y habilidades necesarias para gestionar sus equipos. Al mismo tiempo, los departamentos de recursos humanos se quejan de que la alta dirección no considera el talento como una actividad prioritaria. ¿Podrían las dos quejas tener su raíz en la falta de información clara y convincente sobre la contribución del talento a los resultados?

Otro factor significativo puede estar relacionado con la falta de medición: si todos sabemos que lo que no se mide no se gestiona, las empresas deberían dedicar más atención a definir cómo medir su eficacia. Establecer pautas de gestión, procesos sencillos e indicadores periódicos facilitarían la labor de los mandos intermedios, y no sólo la presentación de resultados al comité de dirección. Por desgracia, todavía es frecuente que haya inversiones significativas sin que se establezca la manera de medir el rendimiento sobre la inversión. Esto puede producir un éxito en un año de lanzamiento, pero, si no hay medición, comunicación de los resultados y apoyo para la mejora, perderá credibilidad e impacto: será “flor de un día” en lugar de un sistema estratégico sostenible.

Una visión global de la gestión del talento

¿Por qué los programas de talento producen buenos resultados en algunas organizaciones y en otras no? Aunque puede parecer atractiva para cualquier tipo de organización –por su doble enfoque hacia resultados para la organización y crecimiento para las personas–, la gestión del talento no es necesaria ni factible en todas las empresas. Es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué el talento me preocupa? ¿Me ayuda a diferenciarme? ¿Cuál es la situación en mi mercado geográfico y en mi sector?
- ¿Cuáles son las implicaciones para la gestión de personas? ¿Necesito actuar de forma urgente con determinados colectivos que escasean? ¿Qué enfoque conviene adoptar, teniendo en cuenta el tamaño, la estructura y las características de la organización?

La respuesta a estas preguntas, que permite desarrollar una estrategia de talento eficaz, implica evaluar algunos factores clave. Situarnos dentro de un marco global ayuda a comprender el verdadero impacto de estos factores.

El entorno geográfico

El desarrollo económico de los países del Primer y del Tercer Mundo hace que los primeros tiendan a basar su estrategia competitiva en el desarrollo de servicios de valor añadido o de tecnología altamente especializada. Las economías menos desarrolladas que compiten en el mercado global se basan más en la producción o fabricación menos especializada, donde el menor coste de su mano de obra y las facilidades que ofrece la tecnología para ejecutar operaciones internacionales las favorecen.

Los países con escasez de talento incluyen a Estados Unidos, los países europeos –exceptuando los del Este– y Japón. Las soluciones que se buscan son las mismas, independientemente de la región: se facilita y regulariza la entrada de trabajadores cualificados de otros países del entorno o con los que existe un vínculo cultural. Es el caso de España con Latinoamérica principalmente; Japón hace lo propio con Filipinas e Indonesia; y el

Las organizaciones que sacan partido de la gestión de su talento involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios

Reino Unido y Alemania, con los trabajadores de la India, Pakistán, el Este de Europa o Turquía.

Son necesidades que seguirán existiendo e incluso serán más acuciantes a medio plazo. A pesar del “paréntesis” que por razones económicas afecta hoy a la demanda, las tendencias no cambian. En Europa (España, Rusia, Italia, Alemania, etc.), el crecimiento de la población activa será negativo debido a su envejecimiento y,

con ello, la demanda de empleo cualificado. Lo que se puede vislumbrar como una oportunidad de negocio se convierte en un reto para contar con los empleados que nos mantengan en la competición global.

Si su organización compite en los mercados más avanzados o en actividades que requieren un alto grado de especialización, el talento puede ser una prioridad. De la “guerra por el talento”, que se acuñó como expresión de moda hace diez años y fue síntoma de un mercado en el que se podía salir a comprar o robar talento, hemos pasado a una relativa “economía de guerra” en algunos de los países más desarrollados del mundo: control de recursos, competitividad feroz, presiones continuas y escasez de los profesionales que necesitamos.

El sector y la actividad

En el sector privado y desde hace varios años, se empieza a acusar la escasez en áreas como la asistencia sanitaria (especialmente acuciante en Europa), en la que la demanda va a crecer en los años venideros. Esta circunstancia, a su vez, tiene un impacto en sectores afines como el biomédico y farmacéutico, cuyos profesionales o licenciados pueden optar por trabajar en un área u otra y ya son identificados como talento escaso. También en empresas tecnológicas se junta la necesidad de profesionales altamente cualificados o con contrastada experiencia y habilidades para competir con productos

Hace unos veinticinco años, menos del 40% del valor de una empresa estaba compuesto por los activos intangibles, mientras que en el siglo XXI estos intangibles representan hasta el 80% en muchas empresas

y servicios de alto valor añadido, con la escasez de este perfil. Al mismo tiempo, en países como Holanda o el Reino Unido, la demanda de profesionales en el sector de la enseñanza supera la oferta desde hace años y de forma continua, debido a la falta de titulados nacionales y de incentivos profesionales.

En cuanto al sector público en Estados Unidos y en varios países europeos, se empieza a acusar la falta de di-

rectivos y de algunos especialistas, concretamente para la Administración local. En un reciente estudio, el 68% de las empresas participantes admitía no contar con un plan de retención de talento, cifra que en el sector público superaba el 80%. Tanto el sector público como el privado reconocen que estos problemas van en aumento.

Los colectivos

Ciertos profesionales empiezan a escasear. Es el caso de ingenieros, médicos y enfermeros, técnicos y operarios especialistas, científicos e informáticos. Parece que en los países en los que aparentemente se pueden encontrar licenciados del perfil requerido hay una relativa carencia de otras habilidades, como iniciativa o trabajo en equipo, que dificulta la “reposición” del talento. Asimismo, es necesario adaptar la gestión a perfiles muy diferentes (directivos, altos potenciales, especialistas en I+D o técnicos y operarios especialistas), cada uno de ellos con diferentes condiciones laborales y salariales, motivaciones, grado de movilidad, potencial de desarrollo, etc. Al mismo tiempo, donde hay profesionales cualificados —el caso de la India o Rusia, por ejemplo— se aprecia escasez de perfiles directivos.

Esta falta de talento directivo tiene una repercusión muy directa sobre los resultados del negocio: si los direc-

CUADRO 2

Afrontar la escasez

La necesidad de disponer de profesionales altamente cualificados para responder a la estrategia competitiva se convierte en riesgo ante los bajos índices de licenciados en asignaturas críticas como ciencias e ingeniería.

En Estados Unidos, la situación se considera crítica: la apuesta estratégica de crecimiento nacional por la ciencia y la tecnología está amenazada por el *brain drain*, manifestado en datos como éstos:

- En 2010, el 25% de los científicos e ingenieros estará en edad de jubilarse.
- Hay escasez de licenciados actuales y futuros en estas carreras (5% en Estados Unidos frente al 42% en China).

A pesar de los esfuerzos para ampliar la diversidad, el 75% de los científicos e ingenieros son hombres y el 80% son blancos, lo que deja poco sitio para las mujeres, las minorías étnicas y las personas discapacitadas, que representan las dos terceras partes de la población activa estadounidense.

tivos no conocen el entorno en el que operan (los clientes, los consumidores, la Administración local...) o los locales no están preparados para gestionar o dirigir el negocio, la empresa pierde capacidad para competir o incluso para generar negocio y empleo.

¿Hasta qué punto su organización gestiona estos riesgos de forma proactiva? Dado el escenario actual, resulta cuando menos sorprendente que sólo una pequeña minoría de las organizaciones haya identificado el talento crítico para su futuro. No nos referimos a una evaluación general del “talento” en toda la organización, sino a la definición e identificación de perfiles críticos y a la medición del grado de “reposición”. Si, independientemente del país o la región en los que opera, su actividad supone que realmente no hay colectivos críticos cuya marcha o escasez impactaría en el rendimiento de la organización, tiene suerte. Si actúa en un sector que empieza a sufrir la escasez de talento en alguno de los colectivos críticos o corre el riesgo de que determinados profesionales cambien de empresa o incluso de sector, necesitará buscar soluciones creativas para mantener su posicionamiento estratégico. Y si todavía no ha aclarado cuáles son los colectivos clave para el futuro de su negocio, sus competidores ya le llevan una ventaja considerable.

El tipo de empresa

Las pequeñas y medianas empresas, que forman la mayor parte del tejido empresarial en muchas economías desarrolladas (entre ellas, la española), pueden tener dificultades para implantar un programa ambicioso de gestión del talento debido a limitaciones producidas por su tamaño o por su estructura organizativa. En estos casos, es más importante que nunca evitar “importar” directamente buenas prácticas de organizaciones más grandes y centrarse en identificar posibilidades adecuadas para su empresa, que sirvan para desarrollar las personas con buen desempeño y potencial. Otro tipo de organización de especial importancia en nuestro entorno empresarial, la empresa familiar, debe tener en cuenta las prioridades peculiares de su carácter accionarial (como la sucesión) y la posibilidad de implantar y difundir prácticas objetivas de reclutamiento o promoción.

Si las características de su organización –su tamaño, estructura organizativa o estructura de capital y cultura– dificultan el desarrollo y despliegue del talento, será mejor centrarse en otras iniciativas. La gestión del talento no se limita a la atracción o identificación de talento interno, ni al diseño de paquetes retributivos competitivos. Gestionar el talento implica necesariamente que la definición y la evaluación no sean un fin en sí mis-

mos, sino que culminen en programas de desarrollo, rotación entre puestos o preparación para adoptar roles de mayor responsabilidad.

Estos cuatro factores –el entorno geográfico en el que opera la organización, el sector y la actividad, los colectivos críticos para el éxito de su negocio y el tamaño y las

Pese a su probada
importancia, menos
de la quinta parte
de los directivos gestiona
el talento de forma eficaz

características de la empresa– diferencian claramente la necesidad de gestionar el talento y el enfoque que cada organización necesita adoptar.

La gestión integral del talento en la empresa

Hemos visto por qué la gestión del talento es clave para apoyar las estrategias de negocio en el medio y el largo plazo. Hemos visto también que esto es especialmente crítico en entornos muy competitivos, en los que el control de costes y la calidad o la relación con el cliente requieren equipos competentes y capaces de obtener resultados con márgenes de actuación pequeños. Las dificultades para gestionar bien el talento estriban muchas veces en que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como “gestión del talento” lo que no es más que el desarrollo de los procesos de siempre bajo un nuevo prisma; es decir: falta un enfoque integral de gestión del talento.

En términos prácticos, pocas son las organizaciones que disponen de un esquema como el que presentamos, debido a que implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, como veremos más adelante. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos, que podemos considerar los “puentes” que vinculan a las personas con la estrategia de la organización. Los más comunes entre ellos son los siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta po-

CUADRO 3

La gestión estratégica del talento

El proceso de gestión estratégica del talento abarca e integra diversas áreas de gestión



Fuente: *Enfoque integral de Gestión del Talento*, PeopleMatters, 2008.

tencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.

- **Evaluación del desempeño:** se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que

Si su organización compite en los mercados más avanzados o en actividades que requieren un alto grado de especialización, el talento puede ser una prioridad

pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial (excepto para colectivos muy reducidos como los predictivos) y menos aún la integran con la evaluación

del desempeño para identificar y medir el talento.

- **Desarrollo de personas:** son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.
- **Retención del talento:** se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral.

En un estudio para el que se entrevistó a más de cuatrocientos directores y responsables de recursos humanos en todo el mundo, sólo el 6% de las organizaciones reconoció ser capaz de gestionar el talento desde una perspectiva integrada como la que hablamos, que supone que procesos como los de selección, desarrollo, desempeño y retribución –que la mayoría de los depar-

tamentos de recursos humanos considera claves— sean coordinados y planificados conjuntamente, con una adecuada gestión de la información resultante de ellos. De este modo, aunque el 39% de las empresas se considera “eficaz” trabajando el talento individual de algunas personas, se trata de una gestión parcial que no incluye muchos factores complementarios.

Las razones por las que esto ocurre son variadas, pero muy evidentes para los responsables de recursos humanos. El hecho de que los procesos mencionados anteriormente existan de antemano en la organización, con su administración separada, sus personas responsables de llevarlas a cabo y su propio engranaje, puede conducir al responsable de la estrategia de talento a lanzar iniciativas partiendo de uno o de algunos de estos procesos, apoyándose para ello en los equipos que ya conoce.

La dificultad de adoptar iniciativas transversales en estructuras marcadas por sus parcelas de gestión independiente —años atrás se acuñó la expresión de “reinos de taifas” para referirse a aquellos departamentos cuya integración unos con otros brilla por su ausencia— hace que una integración al 100% sea difícil de obtener. Esto no es un problema *per se*, habida cuenta de que se trata de procesos esenciales para la supervivencia a corto y medio plazo de la empresa —sobre todo, los relacionados con la selección y retribución— y de que la integración parcial de algunos de ellos puede dar muy buenos resultados (el caso más común es la gestión conjunta del desempeño con el sistema de retribución variable o con la gestión por competencias). Lo que sucede es que, maximizando la integración, la empresa maximiza también la eficiencia de los procesos de recursos humanos, el foco en aquellas iniciativas de mayor valor estratégico y, lo que no es menos importante, la coherencia de los mensajes que llegan a los colectivos afectados.

Supongamos que hemos construido un enorme y sólido barco de pasajeros, armado con los últimos avances en mecánica de materiales para ganar velocidad y vencer su resistencia a las aguas en alta mar. El barco es botado ante el júbilo de los muchos curiosos que se acercan al muelle. Todo parece ir a la perfección, pero una colisión lo hunde en pocos minutos, a poco de salir del puerto. Los sistemas de navegación han sido programados con demasiada urgencia y los fallos de conexión con el timón han dejado el barco a la deriva... hasta la colisión final. Muchos esfuerzos dirigidos a desplegar una estrategia de talento encallan antes incluso de salir del puerto. Para conseguir que la gestión del talento funcione, sus engranajes deben ser comprendidos y resultar igual de válidos al comité

de dirección y a los mandos intermedios. Ello requiere comenzar por definir muy bien qué entendemos por talento y por qué.

El talento sólo se puede definir de manera útil en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización, de ahí que “importar” una definición de otra empresa, probablemente con otra estructura y otra estrategia competitiva, sirva de muy poco y, en el peor de los casos, puede producir inversio-

**Dado el escenario actual,
resulta cuando menos
sorprendente que sólo
una pequeña minoría
de las organizaciones haya
identificado el talento crítico
para su futuro**

nes erróneas y pérdida de posicionamiento competitivo. Dos personas con el mismo nivel educativo y de competencias pueden tener un desempeño muy diferente según la organización de la que se trate. Esto puede ocurrir, sencillamente, porque el modelo de competencias adoptado para “medir el talento” esté más adaptado a una empresa o negocio determinado que a otro (por ejemplo, una operadora telefónica frente a una empresa farmacéutica).

Es importante saber si la definición de talento puede actuar como aglutinador de aquellas iniciativas aisladas que suponen identificar, desarrollar y retener personas; esto es, si puede valer tanto para los aspectos

CUADRO 4

Definir el talento

El talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos.

Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran.

“macro” de la gestión (cuáles son las áreas/colectivos clave en los que vamos a centrar las inversiones en talento) como para los “micro” (cuál va a ser el procedimiento que deben seguir los jefes para evaluar el des-

Las pequeñas y medianas empresas deben evitar “importar” directamente buenas prácticas de organizaciones más grandes y centrarse en identificar posibilidades adecuadas para su empresa

empeño). Para ello, es recomendable responder a una serie de preguntas.

¿Tengo a las personas que necesito en el lugar en el que las necesito?

La respuesta, en la práctica, no es sencilla. Sabemos que la percepción recurrente entre los responsables de recursos humanos es que la adecuación persona-puesto en determinadas estructuras es difícil de alcanzar hoy

día por las propias características del mercado de trabajo. Esto sería así incluso en períodos de destrucción de empleo como los que afrontamos ahora, dado que no es sólo la tasa de paro la que determina el ajuste entre oferta y demanda de trabajadores. Algunos estudios son elocuentes al respecto y elevan hasta el 75% el porcentaje de los directivos de recursos humanos que afirman que la cobertura exitosa de vacantes, mediante los programas de atracción y retención de personas, constituyen su prioridad número uno, mientras que llegan al 62% los que están preocupados por la escasez de talento en determinadas posiciones. Además, la calidad media de los candidatos a ocupar las posiciones vacantes en empresas estadounidenses cae un 10% desde 2004, al tiempo que se incrementa el tiempo medio de cobertura de 37 a 51 días. Otras fuentes van aún más lejos y calculan nada menos que en el 76% el porcentaje de los trabajadores que estaban considerando cambiar de ocupación en 2006, en un mercado laboral (el estadounidense) que parece estar reaccionando a la crisis generada por las *subprime* sin elevadas tasas de destrucción de empleo.

La clave para conseguir una buena cobertura de las necesidades está en saber planificarlas bien, contemplando las actuales y las futuras desde una perspectiva centrada en la organización. Supone preguntarse por todo aquello que “marca la diferencia” y conduce a las personas a un desempeño superior, si tengo a las personas adecuadas en el lugar adecuado según esos crite-

CUADRO 5

El mapa de talento de la organización

1. Establecimiento de criterios

- Criticidad de cada actividad/función para el éxito del negocio.
- Escasez de talento en el mercado.
- Necesidad de retener a algunos colectivos.

2. Análisis de la estrategia

- Cambios implícitos en el plan estratégico.
- *Headcount* actual y *target* en uno-tres años.
- Nuevas incorporaciones: número de personas.
- Rotación interna deseada/no deseada
- Escasez de talento: por factores internos (cambios organizativos) o externos (oferta de personas cualificadas, competencia, etc.).



Mapa de talento de la organización

rios y, alternativamente, si puedo o si debo atreverme a mover a aquéllas que no obtienen los resultados esperados o cuyo perfil no se ajusta a mis necesidades. Para generar las respuestas a estas preguntas, es fundamental iniciar un proceso de análisis estratégico que incluya los elementos internos y del entorno de la empresa más relevantes.

El resultado que pueden sacar las organizaciones de este análisis es el “mapa de talento”. El objetivo último es saber qué perfiles necesita la organización en determinadas posiciones clave y, más específicamente, qué perfiles de talento son necesarios en cada unidad de negocio. La consideración de perfil o posición clave debe partir de un ejercicio de priorización de aquellos comportamientos asociados a la creación de valor.

Completar ese mapa de talento puede ser un proceso complejo, pero que se puede abordar con garantías si se sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos. Lo importante es que permita a la organización dar salida al resto de los procesos organizativos, desde un nuevo enfoque más adaptativo e integrado.

¿Quién es responsable de gestionar el talento en la empresa?

El riesgo de adoptar un enfoque estratégico y desde arriba, por bienintencionado que resulte para generar cultura corporativa y reforzar la motivación y el compromiso de las personas, es que puede pecar de generar respuestas poco adaptadas a las personas y a la realidad de la empresa y su mercado. Este riesgo de adoptar prácticas y soluciones “importadas” se minimiza sobremedida cuando aprendemos a actuar en “la distancia corta”, esto es, en la relación de los jefes con sus equipos y en la calidad de la microgestión. El modelo de gestión del talento más sofisticado técnicamente no sobrevivirá en manos de un mal jefe. La solución vendrá de conseguir actuar a un nivel micro, en toda la “cadena” de la gestión del talento, con unos jefes conocedores de sus equipos y comprometidos con ellos que provean a la estrategia de la capilaridad necesaria para *desplegarse* en la organización.

Los contextos de crisis, además, no hacen sino acentuar la importancia del jefe de línea en la identificación, desarrollo y retención del talento. En épocas de bonanza resulta más fácil entonar discursos en favor del desarrollo de talento e impulsar iniciativas en este terreno. Sin embargo, como ocurre en muchos otros ámbitos, es en los momentos difíciles cuando los compromisos mutuos se ponen de manifiesto, lo cual incluye la propuesta de valor que la organización ofrece a las personas. Es por ello por lo que la empresa no debería dejar

a los jefes de línea solos ante el reto de retener el talento en sus equipos. El papel del *talent manager*, que cobró importancia hace algunos años en las empresas, fue un buen intento de apoyar a la línea, por una parte, y solventar las resistencias internas, por otra. No obstante, tres de cada cuatro empresas estadounidenses siguen declarando hoy día que no disponen de ninguna figura que lidere y dé sentido unitario a las iniciativas sobre talento en la organización, una proporción sensiblemente más alta entre las europeas. Esto tiene como consecuencia que sus funciones sean asumidas de modo directo por el director de recursos humanos, dado el carácter transversal de las iniciativas y su importancia estratégica.

¿Qué resistencias puede encontrar?

Existen barreras y obstáculos que pueden torpedear los procesos de identificación y desarrollo de personas. Son múltiples y variados, explicables tanto desde una perspectiva personalista como desde una perspectiva organizacional. Desde la primera, es conocida la aseveración de que algo más escaso, fino y raro que el talento es el talento de reconocer a los talentosos. El buen jefe es, en realidad, quien sabe rodearse de un buen equipo y obtener lo mejor de sus colaboradores. Si, además de contar con buenos jefes, la empresa es capaz de aplicar

Si las características de su organización –su tamaño, estructura organizativa o estructura de capital y cultura– dificultan el desarrollo y despliegue del talento, será mejor centrarse en otras iniciativas

esa máxima como organización, entonces dispondrá de una ventaja competitiva difícil de imitar.

Desde la perspectiva organizacional, las resistencias suelen derivar de la inflexibilidad a abrir sus procesos (e incluso sus estructuras departamentales) a un proceso que no puede ser más que transversal e implicar a todos los departamentos o, al menos, a los más relacionados con la creación de valor al negocio. Las iniciativas del *talent manager* (o su equivalente) en este sentido co-

CUADRO 6

Principales obstáculos a la gestión del talento



Fuente: *The McKinsey Quarterly*, 2008, número 1.

rran el riesgo de percibirse como “intrusiones” en el terreno de otros directivos funcionales. De este modo, las organizaciones tienden a organizarse en unas jerarquías donde el talento, por lo general, queda relegado en favor de la experiencia y el conocimiento de la empresa y de sus engranajes de poder. Lanzar un proyecto de identificación de potenciales dirigido a sucesiones o a la gestión de carreras profesionales, en determinadas estructuras, es una tarea que puede resultar tan ingrata a un departamento de recursos humanos como a los directivos que se encargan de reportar el desempeño de sus colaboradores sin haber tomado parte en el diseño estratégico de la iniciativa.

No obstante, hay más. Ya vimos que una crítica frecuente entre los directivos es que reciben insuficiente apoyo por parte del área de recursos humanos, mientras que esta área, a su vez, les reprocha que no consideren la aplicación de las políticas de gestión del talento entre sus prioridades y las releguen siempre en favor de las necesidades de gestión a corto plazo.

¿Por qué es importante la comunicación?

Se ha definido lo que entendemos por talento en nuestra organización partiendo de las necesidades identifi-

cadas en el mapa de talento. Se ha evaluado a los candidatos externos a cubrir determinados puestos y se ha creado un *pool* de candidatos con potencial para ser incluido en el plan de sucesiones previsto para cubrir la próxima ola de jubilaciones y salidas que se prevén en la planificación de la plantilla. Ahora toca comunicar abiertamente al empleado que ha sido designado como de “alto potencial”.

Aunque no se trate de ningún honor ni implique recompensas ni parabienes especiales (tan sólo queremos decir que su perfil de competencias puede responder a lo requerido para los puestos críticos), comunicarlo bien es difícil e implica a menudo la posibilidad de que las decisiones que se vayan a tomar con determinadas personas o colectivos generen conflictos internos. El papel “didáctico” de los directivos y responsables de recursos humanos –la responsabilidad última de comunicar decisiones e iniciativas depende de la organización– es fundamental para vencer posibles resistencias y poner en valor las iniciativas de talento ante los empleados.

Un ejemplo evidente son los programas de desarrollo con enfoque “exclusivo”, que implican considerar determinados colectivos según consideraciones de edad (por

ejemplo, menores de 35), experiencia (por ejemplo, mínimo dos años en la empresa) o pertenencia (por ejemplo, departamento comercial). El riesgo de generar un mal clima organizacional por apartar del centro de atención a otras personas debe verse complementado con una buena explicación de las ventajas que se pueden obtener para todo el equipo.

¿A quién van dirigidas las políticas de gestión del talento?

Hemos insistido en la idea de que el talento es algo relativo a la propia organización, que debe ser gestionado de forma integral para maximizar sus posibilidades de éxito. Sin embargo, esta perspectiva organizacional no puede perder de vista a las personas y a sus equipos, puesto que son ellos los “poseedores del talento” y los que van a trabajar para conseguir los objetivos marcados en los planes de negocio. Cabe aquí preguntarse a quién o a quiénes hay que incluir en un programa de gestión del talento; en este punto, se distinguen dos enfoques muy diferentes:

- Enfoque inclusivo, que abarca todo el talento necesario en la organización: dirección, especialistas en conocimientos clave como marketing e I+D y puestos críticos por la gestión de clientes y el impacto en el negocio.
- Enfoque exclusivo, que, como hemos dicho, define en primer lugar el perfil biográfico para delimitar el colectivo, antes de evaluar las competencias, motivaciones o aspiraciones que componen el talento.

El enfoque inclusivo implica una perspectiva transversal (incluso global) relevante para colectivos cuya trayectoria supone el movimiento entre áreas geográficas o de negocio. Permite igualmente una perspectiva funcional, para reconocer y desarrollar el talento no directivo o de personas con conocimientos críticos, que quedan fuera de la definición de “altos potenciales”, pero que siguen siendo importantes para el éxito del negocio. Estas ventajas se diluyen, en cambio, cuando se trata de organizaciones grandes con mucha estructura de soporte. En esos casos, focalizar la inversión en talento en aquellos perfiles que crean valor o que son importantes para la cobertura futura de determinadas posiciones es esencial para rentabilizar las iniciativas. Lanzar el mensaje a la organización de que el buen desempeño importa y de que va a ser recompensado en forma de promoción, sucesiones o, incluso, retribución puede permitir, además, reforzar los comportamientos deseados en la organización.

Algunas lecciones prácticas para adecuar la gestión del talento a su organización

Nuestro análisis de casos reales e “historias de éxito” en diversas empresas ha identificado como denominador común el hecho de que la dirección de recursos humanos muestra una fuerte orientación hacia los resultados, además de una visión estratégica de la gestión del talento y su contribución al futuro de la organización. Este enfoque ha sido clave para ganar la credibilidad de otras áreas del negocio. Entre las buenas prácticas, conviene resaltar las siguientes:

1. **Deciden el mejor enfoque de gestión del talento para su organización**, en función de la estrategia, la cultura organizativa y los cambios necesarios; si es más adecuado un enfoque inclusivo que considere acciones de desarrollo a todos los niveles o uno exclusivo que focalice los recursos en los colectivos *target*.
2. **Piensan globalmente y actúan localmente**. La estrategia y la política de talento se definen a nivel corporativo y son respaldadas por el comité de dirección. A

Maximizando la integración, la empresa maximiza también la eficiencia de los procesos de recursos humanos, el foco en aquellas iniciativas de mayor valor estratégico y, lo que no es menos importante, la coherencia de los mensajes que llegan a los colectivos afectados

partir de ahí, involucran a los directivos y al área de recursos humanos a nivel local: la dirección es consciente de que éstos son los profesionales locales que mejor conocen a los empleados, los clientes y otros interlocutores, las tendencias del mercado y las del mercado laboral, y saben mejor cómo adaptar el estilo de gestión para que sea eficaz.

3. **Forman a la primera línea directiva y a los gestores** en la estrategia y los procesos de gestión del talento. De este modo, relacionan la gestión de personas de for-



ma explícita con las prioridades del negocio, haciendo “la venta” de las ventajas del enfoque. Asimismo, recogen las aportaciones de los directivos y *managers* para enriquecer el sistema.

4. **Crean oportunidades específicas para la comunicación y coordinación** entre las diferentes líneas de negocio o departamentos, organizando un comité de talento de la empresa (que incluye miembros del comité de

El talento sólo se puede definir de manera útil en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización, de ahí que “importar” una definición de otra empresa sirva de muy poco

dirección) y estableciendo el proceso interdepartamental de *talent review* cuando se identifica y valora el grado de talento existente en distintas áreas. Este trabajo conjunto, aunque puede resultar difícil en un principio, refuerza las relaciones de colaboración.

5. **Elaboran indicadores precisos** que permitan medir los resultados y el rendimiento de la inversión en talento (cobertura del mapa de talento, número de candidatos internos para las vacantes, rotación no deseada

por colectivos, número de sucesores para puestos críticos operativos a corto/medio plazo, ahorro de costes de reclutamiento, etc.). Estos indicadores, a su vez, sirven para llevar a cabo un seguimiento riguroso del proceso y evaluar el impacto, la efectividad, la eficiencia en el uso de los recursos, la agilidad de la respuesta y las sinergias logradas en la organización.

Pautas para una nueva gestión del talento en la empresa competitiva

Con todo lo que hemos visto y considerando el estado de la cuestión en la actualidad, no queremos terminar sin aventurar algunas de las tendencias que van a predominar, creemos, en un futuro cercano.

La primera asignatura de las empresas del siglo XXI va a ser la generación de reputación y marca como empleador. Sin darnos cuenta, todas las organizaciones, de manera informal, generan una imagen no sólo de servicio al cliente o de atracción de los inversores, sino que, además, todas las empresas generan una imagen como empleador. Ésta es una asignatura nueva para muchos, que implica tanto asociar a la marca valores como empleador como atender a los generadores de imagen en el mercado laboral, especialmente los centros del sistema educativo de más prestigio relacionados con nuestras necesidades de personas. Además, implica no sólo “vender lo que queremos decir o ser”, sino también asegurar “que somos así”, ya que, de lo contrario, se produciría un “efecto rebote” de peores consecuencias por la ruptura de expectativas. El talento tendrá que ser atraído y, al ser libre y tener capacidad de elección, los esfuerzos de atracción serán muy importantes.

En segundo lugar, tendremos que trabajar mucho más la compensación, que tiene un efecto directo tanto sobre los ingresos como sobre los gastos. La compensación es un elemento crítico en una economía de servicios y competiremos en obtener los mejores talentos, “pero al menor coste”. No malgastar un euro será una tarea importante para las empresas, que deberán velar por la eficacia de sus políticas de compensación. También interesa sopesar el valor de la compensación total, incluyendo aspectos no económicos que son valorados por las personas y suponen un coste relativo para la empresa.

La gestión de la diversidad es otro elemento nuevo que es necesario tener en cuenta. Hasta hace pocos años, la diversidad en la empresa española era relativamente baja. En estos momentos, nos vemos obligados a gestionar personas con un rango mayor de edades, de formas de pensar y de nacionalidades. Esta materia tiene

CUADRO 7

Las preguntas clave de la gestión del talento

¿**Qué** significa en mi organización? ¿Qué talento necesito?

¿**Por qué** voy a invertir en esto? ¿Qué pretendo conseguir?

¿**Dónde** voy a actuar? ¿En qué colectivos y áreas de la organización?

¿**Cuánto** me cuesta atraer y retener el talento que necesito?

¿**Cuál** es mi capacidad para desarrollar el talento al ritmo de crecimiento del mercado?

¿**Quiénes** necesitan involucrarse para que sea un éxito?

¿**Cómo** voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para mi organización?

¿**Cuándo** vamos a ver resultados y qué voy a hacer para mantenerlos?

su método y sobre ella han trabajado mucho en Estados Unidos, no para gastar dinero, sino precisamente para lo contrario: para hacerlo bien y no aprender por ensayo y error. No podemos despilfarrar talento por condiciones de sexo, edad, etc.

Finalmente, un área importante es la creación de culturas que generen poso y permitan incrementar el grado de identificación del talento con su empresa. Esto supone trabajar con diferentes herramientas: disponer de estructuras gerenciales sanas, tener una visión clara, ser coherente, etc. Ante este nuevo escenario, las empresas tendrán que tomar algunas decisiones con respecto a su posicionamiento en el talento. La primera es si van a competir en precios (en este caso, salarios) o con elementos más intangibles (y menos costosos); por tanto, son más sostenibles en el tiempo y tienen un deterioro menor de sus estados financieros. La segunda es si van a optar por una política de desarrollo y permanencia del talento orientada al crecimiento o apuestan por políticas de sustitución para controlar unos costes siempre crecientes, manteniendo siempre una base de mantenimiento de los procesos de negocio. Esto se puede conse-

guir fomentando una rotación “sana”, para lo que tendrán que preguntarse si en el mercado laboral hay suficiente talento para atraerlo permanentemente.

Las empresas y sus consejos y comités de dirección deberán asumir la materia como una prioridad, ya que la evolución del mercado laboral y las exigencias de la

Completar el mapa de talento puede ser un proceso complejo, pero que se puede abordar con garantías si se sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos

competitividad nos obligarán a gestionar el talento de manera focalizada y eficaz.

La verdadera lucha se librará por la captación, retención y desarrollo del talento. Hará aflorar algunas preguntas, a las que las organizaciones necesitarán dar respuesta para aclarar sus prioridades y abordar la gestión del talento de manera focalizada.

La evolución del mercado y del entorno hace que sea prioritario definir, gestionar y medir el talento para competir de forma eficaz. Para ello, cada organización necesita decidir dónde y con quién juega, con qué recursos cuenta y qué pretende ganar. La guerra de talento del siglo XXI es un juego de estrategia, no de azar. Conocer el terreno, anticiparse a los movimientos y tomar la iniciativa son imprescindibles para poder ganar la partida. ▢

«Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global».
© Ediciones Deusto. Referencia n.º 3285.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20262 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial