

EL RETO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Gestionar el talento en tiempos de crisis

La moderación en el número de salidas no deseadas en tiempos de crisis es un espejismo que se desvanece en cuanto el mercado laboral vuelve a animarse. En ese momento, se pone de manifiesto si la organización ha reforzado durante la crisis su capacidad para retener talento o por el contrario la ha debilitado.



“Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos”.

Esta frase, del escritor y filósofo norteamericano Elbert Hubbard, resume muy bien lo que la literatura de gestión lleva décadas teorizando y la práctica ha demostrado con creces: que el buen jefe es, en realidad, aquel que sabe rodearse de un buen equipo y obtener lo mejor de sus colaboradores. Si además de contar con buenos jefes, somos capaces de aplicar esta máxima como organización, dispondremos entonces de una ventaja competitiva muy difícil de replicar.

En este sentido, los modelos, herramientas y procesos organizativos alrededor de la

gestión de talento son clave para apoyar las estrategias de negocio en el medio y largo plazo, para construir culturas corporativas y para reforzar el compromiso y motivación de las personas. Sin embargo, es “en la distancia corta”, es decir, en la relación de los jefes con sus equipos y en la calidad de su microgestión, donde realmente la gestión del talento se pone en valor. Un buen jefe puede suplir o mitigar la ausencia de elementos estructurales para la gestión del talento en la organización (políticas de formación y desarrollo, gestión del desempeño, promociones, sucesiones, etc.); en cambio, el

modelo de gestión del talento más avanzado, técnica o conceptualmente, no sobrevivirá en manos de un mal jefe.

En tiempos de crisis

El talento contiene un elemento esencial de futuro que implica abordar su gestión a medio y largo plazo, por encima de coyunturas internas o de mercado. Mencionamos este hecho por las implicaciones que tiene mantener estos principios en periodos bajos del ciclo económico, como el que nos encontramos. Uno de los mayores errores que, a nuestro juicio, pueden cometer hoy día los directivos de nuestras empresas, es suponer que, en la actual coyuntura, las personas no van a estar tentadas por cambiar de trabajo. Muy al contrario, en los periodos de crisis suelen abundar los “momentos de la verdad”, es decir, situaciones en las que se demuestra, para bien o para mal, el compromiso de la organización con sus empleados y se erosionan o renuevan los contratos psicológicos. La moderación en el número de salidas no deseadas en tiempos de crisis es un espejismo que se desvanece en cuanto

Es en “la distancia corta”, es decir, en la relación de los jefes con sus equipos y en la calidad de su microgestión, donde realmente la gestión del talento se pone en valor.

el mercado laboral vuelve a animarse. En ese momento, se pone de manifiesto si la organización ha reforzado durante la crisis su capacidad para retener talento o por el contrario la ha debilitado. En este último supuesto, se genera además un círculo vicioso si el volumen de descontentos que abandonan la organización es importante, pues cada uno de ellos actuará como prescriptor negativo desgastando la capacidad de la empresa no sólo para retener, sino para atraer talento desde el mercado. Por su parte, el recorte de gastos en el despliegue de las políticas de gestión del talento en la organización, empezando por las inversiones destinadas a capacitación del capital humano en la empresa —recorte que podría estar ya comenzando en muchas empresas españolas— contradice esa filosofía estratégica que venimos exponiendo. En este sentido, los estudios publicados a nivel mundial desde el estallido

de la crisis de las hipotecas subprime en el verano de 2007, parecen además indicar que la escasez de talento cualificado seguirá estando en el foco de las preocupaciones de los directivos. Para explotar, pues, todas las fuentes de profesionales altamente cualificados, los departamentos de recursos humanos tendrán que seguir buscando nuevos talentos en cualquier parte del mundo. Entre otras cosas, porque una desatención excesiva a la gestión del talento, hoy en día, puede ocasionar una fuga masiva del mismo cuando el mercado se recupere. Pero lo cierto es que, al margen de estas consideraciones, suele ocurrir que también en momentos de crecimiento y expansión de la inversión en las empresas, la gestión del talento se sigue considerando más una cuestión táctica, a menudo desatendida en favor de la mejora y optimización de sistemas y procesos de recursos humanos.



Javier Díaz
Consultor de PeopleMatters

ELEMENTOS CLAVE DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTO

Figura 1: El proceso de Gestión Estratégica de Talento abarca e integra diversas áreas de gestión



Fuente: Enfoque general de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008

Identificando las barreras a la gestión del talento

Más allá de las razones que puedan esgrimirse para aparcar la estrategia de gestión del talento (crisis, bajos índices de rotación, orden de prioridades, et.) resulta llamativo cómo los obstáculos identificados tienen tanto a los jefes de línea como a la alta dirección entre sus focos. De hecho, mientras la razón esgrimida por casi el 60% de los directivos encuestados por el Observatorio es la falta de tiempo que dedican los directivos a estas cuestiones, la falta de compromiso de los jefes con el desarrollo o el desacuerdo con el principio de reconocimiento diferencial de las personas alcanzan porcentajes de respuesta por encima del 40%.

¿Quiere esto decir que la falta de una estrategia de talento -que, recordemos, implica un proceso que arranca por la definición de competencias y criterios y culmina en la gestión de carreras profesionales, pasando por los programas de capacitación y desarrollo de personas- es responsabilidad compartida por altos directivos y jefes de línea? Desde luego que sí. Pero más aún, los directivos, también en los altos niveles, son los jefes de línea de sus colaboradores más directos, y como tal, deberían ser los primeros en poner en práctica, desde su

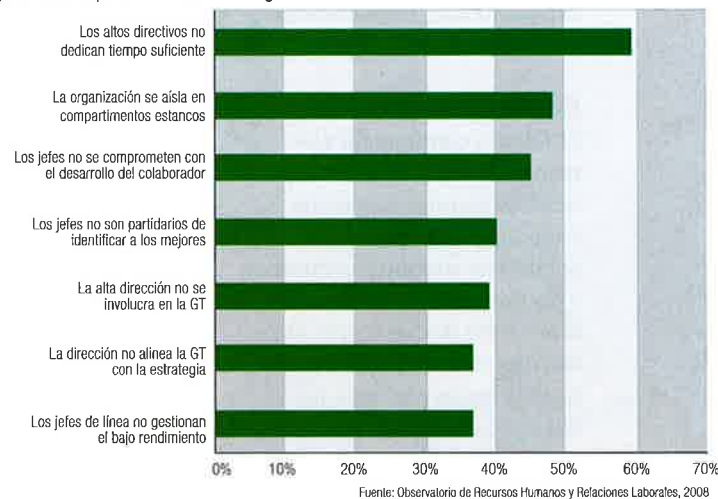
vértice, la estrategia de talento de la organización.

En definitiva, los contextos de crisis no hacen sino acentuar la importancia del jefe de línea en la identificación, desarrollo y retención del talento. La diferencia con los periodos económicos de bonanza es que los resultados de una mala gestión del talento no tienen consecuencias inmediatas sino a medio plazo, y generalmente son de mayor impacto. En época de vacas gordas en el mercado laboral, es más fácil suscribir discursos a favor del

desarrollo de talento y más sencillo para el profesional de Recursos Humanos impulsar iniciativas en este terreno. Sin embargo, al igual que ocurre en otros ámbitos de las relaciones humanas, son los momentos difíciles los que forjan los compromisos mutuos o, por el contrario, los erosionan de forma más o menos manifiesta. En esta ecuación, el papel de los jefes de línea, pues, es fundamental, y la organización no debería dejarlos solos ante el reto de retener el talento en sus equipos.

CAUSAS DE LA FALTA DE ESTRATEGIA

Figura 2: Principales obstáculos a la gestión del talento



Los contextos de crisis no hacen sino acentuar la importancia del jefe de línea en la identificación, desarrollo y retención del talento.

TIEMPOS DIFÍCILES PARA EL TALENTO

Según la encuesta "Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015", publicada por The Boston Consulting Group & World Association of Personnel Management Associations (2008), el mayor reto al que tendrán que hacer frente los departamentos de recursos humanos de las empresas en todo el

mundo, de aquí a 2015, es la falta de talento. Se presenta, de hecho, como el mayor reto de los recursos humanos en 9 de los 17 países analizados, incluidos Estados Unidos, Australia, Singapur, Japón, Reino Unido y España, mientras que para 14 países estaba, al menos, entre los tres prioritarios.

NEUROECONOMÍA

Dr. Mario Alonso Puig
Especialista en Cirugía General y del Aparato Digestivo. Profesor de Liderazgo, Comunicación y Creatividad. Conferenciante de HSM Talents.

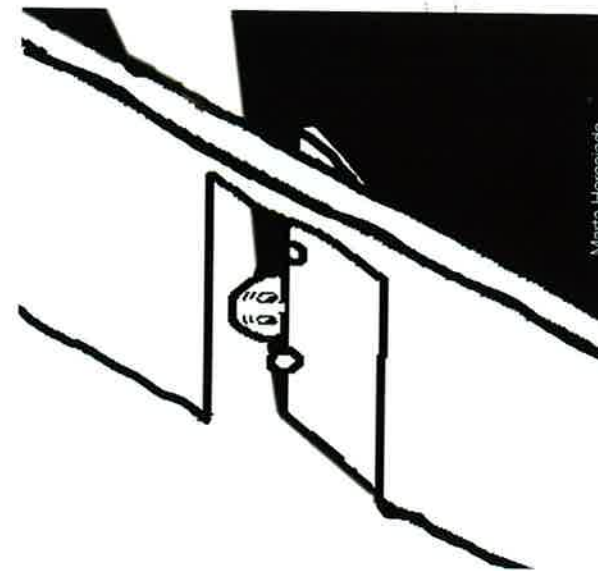


FIRMA

Inasequibles al desaliento

—No hay tal cosa como una persona sin recursos, talentos o fortalezas para hacer frente a los desafíos que la Vida le plantea. Lo que sí existe son personas que se encuentran en un estado mental en el cual no es posible desplegar el potencial que realmente poseen. Es capital conocer esto, más aún, cuando nos enfrentamos a momentos de dificultad, crisis o incertidumbre. Los seres humanos pasamos de estados mentales posibilitadores a estados mentales limitantes, sobre todo en base a nuestra forma de pensar y a la manera en la que nos explicamos lo que está sucediendo. Cuando nos exponemos a nosotros mismos las cosas, de tal manera que nos hace sentirnos pequeños, insignificantes o sencillamente merecedores de sufrimiento, entonces dejamos de emprender el tipo de acciones que cuando se emprenden con rapidez y determinación, tienen la capacidad de crear un auténtico impacto tanto en nosotros como en nuestro entorno.

La esperanza es la visión de un futuro más ilusionante, sin dejar por ello de reconocer las dificultades inherentes al propio camino. Para ello, hemos de creer firmemente que tenemos opciones reales y que las elecciones que hagamos pueden, sin lugar a dudas, marcar una diferencia en nuestras vidas. La realidad y la esperanza pueden ir de la mano, ya que ésta no se aferra a que algo que queremos, sea un nuevo trabajo o la curación de un ser querido, va a suceder. La esperanza simplemente se abre



No conocemos con exactitud cómo funciona la esperanza, lo que sí sabemos es que funciona, a veces de manera medible como sucede cuando una persona se cura de una enfermedad incurable

a la posibilidad de que algo puede ocurrir. Ella nos da la energía y la fuerza para seguir luchando a pesar de saber que las posibilidades de triunfo son escasas. Por todo ello, la esperanza no es una cualidad que nazca de la mente racional, del intelecto, sino que nace del espíritu, que a base de persistir, a base de luchar cuando las opciones parecen inexistentes, genera el espacio para que pueda producirse un milagro. El propio Albert Einstein decía que en la vida o nada es un milagro, o todo es un milagro.

Muchas veces, sin ser conscientes de ello, muchos de nosotros hemos cultivado una actitud de desesperanza que nos ha encerrado en un mundo de oscuridad. Es hora de romper con lo que el pasado o una serie de expertos instantáneos dijeron o dicen que es

posible en nuestras vidas. Es hora de romper con los límites tan estrechos que hemos establecido para nosotros mismos.

No conocemos con exactitud cómo funciona la esperanza, lo que sí sabemos es que funciona, a veces de manera medible como sucede cuando una persona se cura de una enfermedad incurable. Las moléculas de la esperanza no producen el mismo efecto que las moléculas de la desesperanza cuando se unen a los receptores de las células de nuestro sistema inmunitario. La esperanza no demanda, no exige, ni impone al Universo que le otorgue aquello que tanto desea. La esperanza es humilde y a la vez es confiada y por eso, acepta la dificultad y los obstáculos, porque son parte de la realidad, y al mismo tiempo se abre a otra realidad más amplia que no porque no se pueda medir deja por ello de existir. La esperanza se prepara para afrontar la dificultad y la adversidad, y a la vez, se abre plenamente a la posibilidad de que algo extraordinario suceda. Aceptar nuestra tremenda fragilidad en momentos difíciles es muchas veces lo único que verdaderamente nos mueve y nos conmueve para pedir ayuda a quien de verdad puede darnosla.