



“La innovación no tiene nada que ver con cuantos dólares has invertido en I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos 100 veces más en I+D. No es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes”, Steve Jobs – Fortune (1998).

Ya llevamos un trecho de año y, como corresponde a estas fechas, seguro que muchos ya han reflexionado respecto a los objetivos logrados, los postergados, los olvidados de 2011 y también sobre los nuevos propósitos para 2012. Es posible que muchos estén marcados por un mayor grado de austeridad que antaño, influenciados por la situación económica y la necesidad de adoptar medidas restrictivas, lo cual nos llevará a realizar verdaderos ma-labarismos para mantenernos a flote.

La crisis ha calado en las cuentas empresariales. De enero a septiembre del pasado año las ganancias conjuntas de las compañías del Ibex 35 cayeron un 20,3%. Las previsiones de los expertos para 2012 tienen en cuenta una perspectiva de recesión que asoma en la zona euro. Esta situación, que sobrellevamos desde 2008, ha originado que una de las primeras medidas acometidas por muchas empresas haya pasado por un ahorro de costes que ha afectado de lleno a las plantillas. Se han acometido recortes, reestructuraciones, EREs... para garantizar la viabilidad futura y permitir una adaptación al cambio económico manteniendo su competitividad.

En este escenario es prioritario ser eficientes y ganar eficacia en nuestras inversiones. Supone para las empresas dar con fórmulas que permitan a las personas con talento aportar todo su valor para garantizar la consecución de los objetivos. Por esto, pese a la crisis y a los recortes, algunas organizaciones están abordando acciones para invertir en su futuro,

# Liderazgo

dado que dejar de hacerlo puede suponer una pérdida de capacidad en el medio y largo plazo. Es el momento de responder a si estamos gestionando nuestros equipos pensando en el corto o en el largo plazo, ¿las medidas que estamos tomando, sirven para “sobrevivir” o nos están posicionando para competir a futuro? ¿Contaremos con el equipo adecuado y las capacidades necesarias?

Según los resultados de encuestas realizadas a nivel mundial en 2011 por consultoras internacionales, mientras que la gran mayoría de los CEO (un 83% de los 1.200 encuestados) dicen estar cambiando sus estrategias en torno a la gestión del talento, solo algunas empresas están llevando a cabo acciones que les permita conseguir una ventaja competitiva real. Muchas de las empresas simplemente están aplicando las mismas tácticas de siempre, lo cual les llevará a obtener los mismos resultados.

Las empresas con visión de futuro se centran en los pools de talento, replantean y reestructuran la función de RR.HH. para abordar con éxito los retos de la organización, modifican su estrategia de compensación para potenciar la participación y el compromiso de los empleados, y propician un despliegue de la plantilla a nivel internacional con el objetivo de adquirir las habilidades requeridas y transferir conocimiento dentro de la organización.

Las empresas tienen que centrar sus esfuerzos e inversiones en empleados que aporten valor al negocio, aprovechando su potencial y ambición por crecer. El impulso hacia nuevos mercados trae consigo la necesidad de una mentalidad más global en toda la compañía; las sedes se están trasladando y las estructuras son cada vez más planas, lo cual permite potenciar un mayor empowerment. Las nuevas tecnologías y las plataformas colaborativas apoyan la innovación y un entorno de trabajo global, lo cual a su vez conlleva ciertos retos. El mañana necesita empleados que puedan trabajar en equipos virtuales y un liderazgo capaz de gestionarlos.

Muchas empresas, pensando en el mañana, han comenzado a lanzar nuevos programas dentro de la compañía que permitan a los profesionales con talento y alto nivel de compromiso participar en equipos multifuncionales y transversales, aportando sus ideas y creando valor gracias a la implantación de las mismas, más allá de los grupos de mejora continua. Dichos programas pueden estar coordinados o liderados por responsables internos o por consultores externos que aseguren su continuidad. Pueden incluir sesiones de brainstorming que permitan generar nuevas ideas, presentaciones por parte de expertos o líderes de opinión, internos o externos a la compañía,



## Una inversión segura: el talento

zaciones aprovechen y cuenten con la implicación de los profesionales con mayor nivel de compromiso y mejor preparación, el proceso de recuperación e impulso de los resultados del negocio será más rápido. Asimismo, la contribución real de estos profesionales clave al desarrollo del negocio incidirá en su nivel de motivación.

debates que permitan discutir sobre temas de interés común y compartir experiencias, etc., apoyándose en el uso de las nuevas tecnologías y permitiendo reunir a las mentes de la organización para resolver un problema más amplio o global.

Las principales claves de estos programas son:

- Innovación a partir de los retos estratégicos definidos por la alta dirección.
- Compromiso por parte del primer nivel de la organización.
- Plataforma colaborativa como vía de comunicación y medio de trabajo.
- Foco en la implantación, no solo en la aportación de ideas.
- Visibilidad y reconocimiento de las aportaciones.
- Formación y apoyo a la innovación.

Estos programas posibilitan el desarrollo del talento de la organización en un entorno de ajustes presupuestarios, si bien es cierto que suponen una dedicación extra por parte de los profesionales. En la medida que las organi-

Diversos estudios concluyen que entre los profesionales que cuentan con salarios satisfactorios, algunos motivadores “no financieros” son más efectivos que el dinero extra en la generación de compromiso de los empleados a largo plazo. Entre éstos se encuentran, el elogio del responsable directo, la atención de los directores, por ejemplo a través de reuniones personales, y la posibilidad de gestionar proyectos o equipos de trabajo. Como consecuencia, se sienten valorados, perciben que se preocupan por su bienestar, y sienten que la empresa se esfuerza por crear oportunidades de crecimiento profesional. Estas conclusiones son recurrentes en la mayoría de los estudios sobre motivación y compromiso de los empleados.

En un entorno con ajustes económicos, que en ocasiones suponen recortes salariales y estructuras cada vez más planas, es preciso buscar fórmulas para retener y desarrollar el talento en las organizaciones. La crisis de talento ya no es un problema del futuro; está aquí y ahora, y amenaza el crecimiento del negocio y la prosperidad económica. ■