



Carmen Touriño Beguiristain
Analista de PeopleMatters
www.peplematters.com

La motivación de los empleados con más talento siempre ha sido una tarea importante para los departamentos de RR.HH, hecho que se ve acrecentado por la actual situación económica.

En época de crisis, el personal con más talento ve mermadas sus expectativas de crecimiento dentro de la compañía, ya que ésta, debido a los recortes, al estancamiento de la producción y, en muchos casos, a las reestructuraciones de plantilla, no puede ofrecer las mismas oportunidades de desarrollo interno que en épocas de crecimiento.

Esta falta de motivación supone, en el mejor de los casos, una reducción de la productividad y del valor que el personal con talento puede aportar a la empresa. En el peor de los casos, puede acabar derivando en una falta de compromiso y desvinculación de la compañía, lo que, a su vez implica que en cuanto la situación económica mejore o simplemente tengan una oportunidad, los empleados con más talento abandonarán la compañía.

Son muchos los departamento de RR.HH. que durante la época de bonanza se han dedicado de manera ardua a identificar las personas con más talento. Sin embargo, hasta ahora ha sido cuestionable la labor que se ha realizado en cuanto a la gestión de este colectivo (ya que ha sido, más bien, escasa en la mayoría de los casos) algo que hoy más que nunca las empresas deberían ponerse como tarea, de lo contrario, si no es en el corto, en el medio/largo plazo acabarán perdiendo a sus empleados más valiosos.

El Índice de Capital Humano (ICH) muestra que los departamentos de RR.HH. son conscientes de dicho hecho ya que al final de 2011 entre sus principales prioridades se

Liderazgo



encontraban: la gestión del talento e implantar medidas de reducción de costes.

El ICH, estudio que PeopleMatters lleva elaborando desde enero de 2010 en colaboración con Capital Humano y el Club de Benchmarking del IE, resume la visión de los Directores de RR.HH. de las empresas del Ibex 35 en la que se les pide su opinión sobre la evolución reciente y futura de una serie de variables relacionada con el capital humano.

Profundizando más en los datos que nos revela este estudio se puede concluir que aunque la reducción de costes es un reto que tiene más peso en los departamentos de RR.HH., debido inevitablemente a la situación actual



Development center: ¿Por qué ahora?

de la economía, la gestión del talento sigue estando entre los primeros cuatro retos prioritarios del departamento.

En mi opinión, los directivos de RR.HH. no deberían descuidar la gestión de su talento. Independientemente de estar en época de bonanza o de crisis, el talento seguirá siendo un bien preciado y escaso. Por tanto, podemos concluir que en momentos de recortes es cuando debe valorarse todavía más, ya que es momento de “hacer más con menos” y es el personal con más talento quién mejor puede llevar este lema a la práctica.

La gestión del talento permite asegurar que la compañía tiene un equipo de profesionales que cuentan con las capacidades necesarias ligadas a la estrategia de la misma

para afrontar los retos de hoy y del futuro que aunque inciertos es inevitable que se presenten.

Como expertos en consultoría de RR.HH, estamos observando una creciente demanda por parte de nuestros clientes de realizar Development Centers, herramienta que permite individualizar programas de desarrollo del talento. Cabe destacar además, que esta herramienta está ganando terreno al Assessment Center, porque aunque técnicamente ambas herramientas son iguales, ya que la metodología es prácticamente la misma, si que existe un claro aspecto diferenciador: su objetivo.

Mientras el AC es una técnica cuya finalidad es seleccionar (externamente) y/o promocionar (internamente) a los

candidatos con mayor talento dentro de la compañía y que más se ajustan a las necesidades de la misma para cubrir puestos claves en el medio/largo plazo; el DC es una técnica cuyo objetivo es el desarrollo del talento interno de la compañía en el corto plazo identificando áreas de mejora para elaborar programas de formación y desarrollo personalizados para las necesidades de cada profesional, siempre buscando incrementar la productividad y la eficiencia de los empleados orientados a los objetivos de la empresa.

Por tanto, en época de crisis, el DC es una herramienta importante porque busca seguir desarrollando a los empleados con más talento y prepararles para cubrir futuros puestos de la compañía, motivándoles así indirectamente: ¿Por qué a quién no le gusta que su empresa invierta tiempo y dinero en su propio desarrollo y beneficio profesional? Ahora bien, a la hora de llevar a cabo un DC habrá que tener en cuenta los siguientes aspectos:

Un punto fundamental en el DC es el proceso de comunicación. La comunicación es clave para el éxito del proceso, por esto, los mensajes deben ser siempre claros y coherentes; y deberán personalizarse en aquellos casos en los que sea necesario.

Los responsables deben estar involucrados de manera que apoyen al candidato durante todo el proceso. Deben involucrarse participando activamente en la comunicación inicial, en el feedback y en el posterior desarrollo. La involucración del responsable es vital ya que debe actuar como palanca para contribuir al desarrollo de su colaborador, que al fin y al cabo es el objetivo que se persigue.

Otro aspecto fundamental en todo DC es el feedback personalizado dado que el fin que persigue todo DC es el desarrollo profesional más personal y focalizado en las necesidades de cada participante. Generalmente, el feedback se llevará a cabo por los expertos que hayan realizado el DC ya que suele ser más efectivo a que sea el propio jefe quien lo realice. Sin embargo, éste también deberá involucrarse en el proceso de feedback conociendo los resultados del mismo y en muchas ocasiones realizando una evaluación previa del candidato por su parte para contrastar la coherencia con los resultados finales.

Posterior al propio DC, se identificarán diferentes acciones enfocadas al plan de desarrollo individualizado:

Desarrollo en el propio puesto, para lo que, como ya he comentado, será necesario la involucración del responsable.

Acciones formativas personalizadas en función de las áreas de mejora para cada candidato.

Participación en proyectos transversales de la propia compañía (estratégicos, de procesos...) que ofrezcan una mayor visibilidad al candidato y permitan, no solo aprovechar su talento, si no al mismo tiempo que se desarrollen en su nueva tarea.

Como he destacado en el primer punto, es fundamental cuidar el proceso de comunicación ya que tendrá

relevancia a la hora de gestionar las expectativas tanto de los empleados seleccionados para participar, como de los empleados no invitados, algo también indispensable en el proceso. En el caso del primer colectivo, no podemos prometer lo que no podemos cumplir, lo que significa que será necesario una total

transparencia en la comunicación para evitar en el medio plazo expectativas no cumplidas y la consecuente desmotivación. En el caso de los empleados que no participarán en el DC, la comunicación jugará también su papel importante para no desmotivarles por no haber sido invitados.

En época de crisis, es cuando las empresas deben invertir en el desarrollo de sus empleados con más talento como medida de motivación y por tanto, también de retención.

Volviendo al ICH, este estudio pone de manifiesto dos de los retos prioritarios que preocupan a los departamentos de RR.HH., como son la implantación de medidas de coste y la gestión del talento. Porque en época de crisis, los recortes son inevitables, sin embargo las empresas no pueden olvidarse de la gestión de su talento interno por que sin duda, ahora más que nunca, la inversión en el capital humano es una apuesta segura para el futuro de nuestra compañía. ■

La falta de motivación reduce la productividad y puede derivar en falta de compromiso y desvinculación