

EMPLEO Y FORMACIÓN

CLAVES PARA DESCUBRIR EL TALENTO

La competitividad obliga a hacer «más con menos» para aportar un valor diferencial a los clientes: los profesionales tienen la llave. Distintos estudios realizados en los últimos años destacan que la gestión del talento sigue siendo uno de los principales retos que tiene pendiente la empresa española.

Coral González • MADRID

En un contexto en el que la eficiencia y la reducción de costes forman parte de la agenda de las organizaciones podría parecer una contradicción. Sin embargo, existen razones que lo explican: hay que lograr «hacer más con menos» y la exigencia de los negocios, como consecuencia de la altísima competitividad, requiere que las empresas sean capaces de aportar un valor diferencial a los clientes, tanto a través de la creación de mayores y mejores vínculos con ellos como de la innovación. Y para lograrlo, es necesario contar con los mejores profesionales, altamente comprometidos y vinculados con el proyecto. De ahí que sea más estratégico disponer de un buen proceso de gestión del talento, entendido como el sistema para identificar las necesidades de talento crítico; que integra los resultados del trabajo realizado e incorpora el potencial, que pone el foco en el futuro y que actúa en el momento actual: identificar y desarrollar el talento es clave para la organización.

En otras palabras. La gestión del talento se ha vuelto más estratégica en el actual contexto de crisis, globalización y altísima competitividad. Sin embargo,

se han producido cambios importantes y, uno de ellos, es que el foco es más interno que externo, los fichajes estrella han disminuido claramente en cantidad e intensidad y la identificación del talento interno se ha vuelto más crítica.

Descubrir el talento interno no siempre es tarea fácil, especialmente en las grandes compañías, por lo que requiere contar con procesos estructurados. Como destaca el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) en sus investigaciones, su existencia ayuda al incremento del valor percibido de los programas del talento y a la motivación de los participantes para aprovechar las oportunidades que les genera.

Si bien los modelos de gestión del talento se definen, estructuran y gestionan de forma distinta en diferentes compañías, sí cabe destacar que las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento manejan dos pilares sobre los que construir el proceso de búsqueda e identificación del talento:

El primero se basa en incorporar en su modelo de liderazgo la identificación de talento y la contribución a su desarrollo como parte importante de la aportación de valor de los directivos a la organización. Es decir, una de las variables de medida del desempeño de los directivos se relaciona directamente con su contribución al desarrollo del talento, pero

entendido desde una perspectiva corporativa, no funcional o local. Como aseguraba Steve Jobs, «mi trabajo es hacer que todos los del equipo ejecutivo sea tan buenos que valgan como sucesores».

Y es que una de las principales barreras en grandes empresas son los «silos» o barreras entre departamentos, que impiden el libre movimiento de personas entre áreas funcionales o geográficas. En una encuesta llevada a cabo por McKinsey entre multinacionales de todo el mundo, se concluía que la media de cambios funcionales era de sólo 1,3 a lo largo de la carrera profesional de los directivos de perfil alto, lo que deja patente el poder de las barreras organizativas, incluso cuando se reconoce que las empresas que superan dichas barreras suelen demostrar mayor rendimiento.

En este contexto, la utilización del «Talent panel» es muy útil para asegurar la implicación de los directivos y la alta dirección, especialmente cuando representan a toda la organización. Además, permite debatir e identificar claves del talento necesario (el éxito de hoy no implica el éxito futuro), así como contrastar la visión sobre una per-

Los fichajes estrella han disminuido en cantidad e intensidad y la identificación del talento interno se ha vuelto decisiva



COACHING

La importancia de felicitar

El reconocimiento del trabajo bien hecho es un factor de motivación fundamental en cualquier persona. Además, si lo hacemos en público, el efecto es mayor, más impactante, ya que es felicitado delante de sus compañeros —mejora de la autoestima— y también porque los colegas pueden comprobar que una labor bien realizada es reconocida y, por tanto, sirve de acicate para tratar de conseguir también esa

distinción. Digamos que genera una sana competencia... Sin embargo, sabiendo esto, no solemos prodigarlos en felicitaciones a nuestros equipos. ¿Por qué? Siempre solemos poner las mismas excusas de falta de tiempo, falta de oportunidad, o incluso llegamos a pensar que quizá no sea para tanto lo que ha hecho esa persona. Al final, si miramos para atrás, son muy pocas las felicitaciones que hemos «repartido»

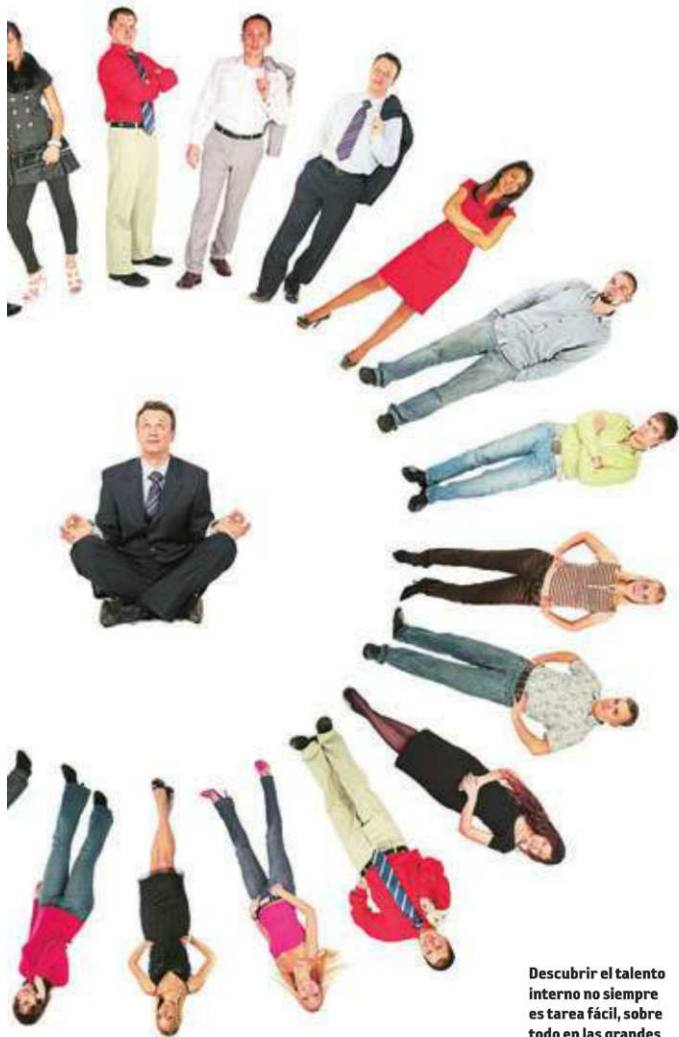
entre nuestros colaboradores. Y, en cambio, bien que nos gusta que nuestro jefe nos felicite... He tratado de pensar un poco en las causas de este comportamiento contradictorio y creo que hay una razón oculta que enmascara esta falta de generosidad. Sin perjuicio de muchas otras razones, felicitar a un colaborador podría suponer en cierto modo un signo de dependencia hacia esa persona, ya que

estamos reconociendo un trabajo para el equipo y de alguna forma, el jefe del mismo puede sentir algo de vulnerabilidad y por lo tanto debilitar su posición. Sí, sí, sé que es un poco rebuscado pero en muchas ocasiones el jefe tiene «celos profesionales» y por eso le cuesta felicitar y reconocer. Es un error. Reconocer una labor bien hecha refuerza el equipo, ya que da pie a que los demás miembros tengan una motiva-

ción más alta para seguir luchando por el bien común. Premiar es una fortaleza que hace más digno al jefe, al poner en valor a los miembros de su equipo. Felicitar a un colaborador es admirarle, decirle que la organización le necesita y animarle a seguir por esa línea. Además, los otros integrantes del equipo se sentirán más a gusto trabajando con ese jefe agradecido y abierto. Y tú, ¿felicitas lo suficiente?

Javier Catalina
Profesor del EOI





Descubrir el talento interno no siempre es tarea fácil, sobre todo en las grandes compañías

sona contando con las visiones de personas de áreas diferentes, obviando los sesgos departamentales.

El segundo pilar, traspasar parte de la responsabilidad a la persona, tanto desde la perspectiva de su interés y compromiso con la organización para asumir nuevos retos, como desde el aprovechamiento de las oportunidades y medios de la organización. En palabras de Franklin D. Roosevelt, «no basta con querer: debes preguntarte a ti mismo qué vas a hacer para conseguir lo que quieres».

Para ello es necesario contar con proyectos transversales (iniciativas estratégicas, proyectos de cambio, de innovación, etc.) a los que las personas se puedan incorporar o vincular de forma voluntaria. Su contribución al proyecto tiene mayor visibilidad para otras áreas de la organización y, a la vez, es una magnífica oportunidad de desarrollo de sus capacidades.

Adicionalmente, ayuda a manejar las expectativas, una de las principales dificultades de los procesos de gestión del talento, porque la oportunidad y reto surgen conjuntamente con la identificación.

Si bien se siguen utilizando las herramientas más tradicionales para la identificación del talento interno, como son: evaluación 360° (incluyendo clientes y proveedores internos), estudios de clima, pruebas de personalidad, assessment/development centres, etc., su aplicación es complementaria y genera información adicional para los dos pilares descritos.

En resumen, descubrir el talento pasa por contar con un proceso estructurado –que no tiene por qué ser complejo–, que los directivos lo entiendan como parte cada vez más importante de su responsabilidad, que la organización genere oportunidades y que las personas quieran aprovecharlas.

Coral González es directora de PeopleMatters

DANDO EN EL CLAVO



Jaime Noguera
Consultor en formación

Poner los medios

Para cambiar hay que querer y dedicar tiempo al plan de acción. Si no respaldamos nuestros objetivos personales con el compromiso de lograrlos, estaremos abocados al fracaso. Conviene asumir que las decisiones de mejora que se toman en las organizaciones constituyen un verdadero «contrato de cambio». Propongo, a continuación, algunas ideas para abordar esta tarea:

Establece cuáles son los cambios prioritarios. Escoge los dos o tres factores que creas que más están reduciendo tu energía últimamente. Trábalos.

Piensa en los costes. ¿Qué 'precio' estás pagando por ellos en el trabajo y en tu vida privada?

Elabora un plan concreto. Detecta lo que más ayudaría a mejorar la eficiencia en tu empresa y tu calidad de vida.

Analiza tus recursos: apoyo de los demás, tiempo, dinero, espacio, oportunidades... y marca los que necesitas para mejorarlos.

«El 'contrato de cambio' debe contemplar cómo te recompensarás por el logro de tus objetivos»

Determina los resultados que deseas conseguir.

¿Qué ganarás o mejorarás en concreto con este plan?

Haz que los demás participen en tu plan. Otras

personas deben jugar un papel importante en la consecución de tus objetivos. La experiencia ha demostrado que cuando uno lo comparte, le resulta más fácil comprometerse a dar los pasos necesarios para alcanzar sus metas.

Saca partido a tus puntos fuertes.

Busca los aspectos de tu trabajo y del comportamiento de tu organización en los que sabes que destacas o en los que te sientes seguro. Con cada uno de estos factores como referencia, piensa en lo que puedes acometer.

Tu 'contrato de cambio' debería incluir tus objetivos personales para conseguir aquello que necesitas alcanzar; debería establecer el tiempo que dedicarás al logro de estos objetivos, asignando prioridades concretas; debería registrar tu progreso semanal y mensual, determinando las personas que te apoyarán, en qué y para qué; debería incluir una lista con los métodos que utilizarás para mantener tu nivel de motivación y aprender sobre la marcha, y, finalmente, establecer la contraprestación al esfuerzo, o sea, contemplar cómo te recompensarás por el logro de tus objetivos. Firma y fecha. Igual te suena raro, pero recuerda que aquí rige aquello de que lo que no está por escrito es como si no existiese.

EMPLOYEES BRANDING

Estrategias para posicionar y gestionar la marca de una empresa

Sofía Tirados • MADRID

¿Qué es el Employer Branding? ¿Cómo implementar una estrategia en una empresa? ¿Cuáles son sus resultados?... Estas fueron algunas de las preguntas que se hicieron y obtuvieron respuesta en la tercera edición del seminario «Employer Branding World Series Summit», celebrada el pasado mes de marzo y organizada por PeopleMatters, una consultora especializada en la gestión de recursos humanos. Tras el éxito de pasadas ediciones, la jornada se consolida como una apuesta sólida y prácticamente exclusiva en nuestro país. El 'chairman' y consejero delegado de

Employer Brand International, Brett Minchington, contribuyó con su intervención, en un importante panel de expertos, a desvelar hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de las empresas. Se entiende como 'employer branding' el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas «que se usan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como elemento de atracción y retención de personas», según apuntan desde People Matters. Minchington destaca que «es importante atraer a los empleados y comprometerse con ellos para lograr un crecimiento continuo de la empresa». Junto a Minchington, intervinieron profesionales naciona-

les e internacionales del sector como Steve Fogarty, senior manager of strategic recruiting Programs de Adidas; Susana Gómez, directora de Recursos Humanos de Kellogg Spain, o Michael Holm, employer branding manager de IBM Denmark.

