

Estrategia de talento, clave para el éxito empresarial

“El desarrollo de líderes que asuman como propia la responsabilidad de la ejecución de la estrategia y la creación de una cultura de alto rendimiento es una de las piedras angulares en las que cualquier CEO debería asegurar los perfiles adecuados”

La gestión de personas es una ciencia compleja –que no un arte– que implica mucho más que simplemente llenar puestos vacantes en una organización. Para los CEOs y líderes empresariales, es una preocupación constante y uno de los retos más desafiantes. En un contexto de rápida y profunda transformación en el que es imprescindible disponer de nuevas capacidades, conocimientos y habilidades, conquistar cada día a los clientes, vivir en incertidumbre permanente y cumplir con las expectativas de los accionistas y de la sociedad, ¿cómo atraemos y retenemos al personal clave que impulsará el éxito continuo de nuestra organización?

Alineación de talento con la estrategia empresarial

En el competitivo panorama empresarial actual, la alineación de talento con la estrategia es fundamental. Sin embargo, muchas organizaciones dedican poco esfuerzo a identificar las habilidades y competencias que le son imprescindibles para una ejecución eficaz y eficiente de su estrategia de negocio y diferenciarla de otros competidores. ¿Necesita líderes visionarios, especialistas en tecnología,



vendedores incansables o equipos creativos e innovadores? ¿Dónde se la juega realmente? La definición de lo que es “talento” para una compañía no es universal, la contestación requiere de una reflexión profunda y sesuda sobre lo que nos hace diferentes y más competitivos en el presente y hacia el futuro.

La respuesta a este ejercicio y la evaluación del *gap* que separa la organización actual de la requerida deberían ser la base para determinar dónde es necesario abrir procesos de reclutamiento o de movilidad interna que atraigan personas con las competencias necesarias y la pasión por su visión empresarial, alineándose con los valores y con la cultura de su organización.

Pero esto solo es el principio. Las empresas son organismos vivos que se mueven en un entorno al que han de adaptarse para sobrevivir y que requieren saber en cada momento hasta qué punto están preparadas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Por ello, es imprescindible disponer de sistemas y procesos de evaluación continua y bien afinados de la contribución de las personas al éxito empresarial. Dedicar tiempo y herramientas de calidad a medir el rendimiento, dar *feedback* oportuno y transparente, y actuar en consecuencia, son inversiones que rinden sus frutos en la mejora de la cuenta de resultados.

Aquí el papel de los líderes internos es crucial, un activo muy valioso. El desarrollo de líderes que comprendan y asuman como propia la responsabilidad de la ejecución de la estrategia y la creación de una cultura corporativa de alto rendimiento es otra de las piedras angulares en las que cualquier CEO debería asegurar los perfiles adecuados y no dudar en reconfigurar su equipo directivo si tal no fuera el caso.

Retención de talentos clave

La retención de talento es a menudo más crítica que la contratación inicial. Por suerte o por desgracia, el talento solo reside en las mentes de las personas y solo es de utilidad si aquellas lo ponen al servicio de una organización

“La flexibilidad para acomodar el lugar, modo y tiempo de trabajo son hoy moneda de cambio para aumentar la capacidad de retención de los talentos con activos competenciales de alto valor y alta demanda”

voluntariamente. Las personas son el único recurso de una organización que piensa por sí mismo, y no siempre es fácil saber qué es lo que las motiva y las mueve a la acción. Sin embargo, es ahí, en su voluntad, donde hay que trabajar con inteligencia y oficio para saber cuáles son las palancas en las que actuar para moverla en la dirección y con la potencia necesarias.

Una de las palancas más potentes (y de las más caras) es la oferta retributiva. Una compensación y unos beneficios técnica y estratégicamente bien diseñados y competitivos en mercado son un mínimo para asegurar que podemos contar con las capacidades requeridas. La remuneración nunca debería ser una razón para que los empleados valiosos buscaran oportunidades en otros lugares.

Sin embargo, demasiado a menudo pensamos que el dinero es el único instrumento para evitar una rotación no deseada, olvidando que las personas trabajamos y entregamos valor por muchas otras razones. Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y aprendizaje: cuanto más limitada sea la visibilidad que una persona de talento tiene de su desarrollo profesional dentro de la organización, más pensarán en cambiar de trabajo. De la misma manera, la cultura, el estilo de dirección y el ambiente de trabajo son decisivos para la permanencia: una cultura positiva y un ambiente inclusivo pueden ser factores cruciales para la fidelización del talento clave. La cultura organizativa importa. Por su parte, valorar y recompensar de manera diferencial el desempeño sobresaliente igualmente es esencial. El reconocimiento y el *feedback* positivo son poderosas herramientas para mantener a los empleados comprometidos.

Adaptación a las tendencias cambiantes

El mundo empresarial es dinámico y está en constante movimiento. También en lo que respecta a las expectativas de los empleados, especialmente los que tienen activos competenciales de alto valor y alta demanda. Hay que estar muy atentos a su evolución y gestionar con visión estratégica los cambios en las formas de trabajar, en los estilos de liderazgo y en la configuración de los equipos.

La comprensión de las necesidades individuales y la flexibilidad para poder acomodar el lugar, el modo y el tiempo de trabajo son hoy por hoy moneda habitual de cambio para aumentar la capacidad de retención de estos talentos. La diversidad de perfiles ha dejado de ser un concepto abstracto para convertirse en una ventaja competitiva que refuerza la capacidad resolutoria y de innovación.

En un entorno cambiante, las organizaciones están obligadas a comprender el devenir de la historia y subirse al carro de la transformación afrontándola con perspectiva de largo plazo. Eso sí, sin acabar secuestradas por modas y tendencias que terminan yendo contra la salud del negocio, de las personas o de la sociedad.

Evaluación constante y adaptación

La gestión de personas es un proceso continuo. Por ello, la evaluación constante es esencial para asegurar que vamos por el camino esperado y a la velocidad apropiada. La analítica de datos y métricas para valorar la efectividad de las estrategias de talento es imprescindible para tomar decisiones basadas en evidencias. Sin embargo, este es hoy uno de los grandes retos en la gestión de personas porque la disponibilidad de datos de calidad, fiables y válidos, sobre las inversiones realizadas en recursos humanos, el rendimiento o desempeño de los empleados y su impacto directo en la cuenta de resultados, es todavía una entelequia para la mayoría de las organizaciones.

El desarrollo y seguimiento de un cuadro de mando minucioso con KPIs específicos y detallado sobre la gestión de personas y su correlación con los resultados de negocio, es esencial para que los CEOs puedan acelerar el rendimiento de su organización y reducir el riesgo de no conseguir el éxito esperado. La evidencia repetidamente contrastada de que empleados que viven una experiencia positiva con su empresa generan más clientes y más fieles nos da una razón muy poderosa para invertir en herramientas de seguimiento de las políticas y procesos de personas y organización.

Inversión en desarrollo y formación

El desarrollo de habilidades y la formación son fundamentales para el crecimiento de su organización. Promover una cultura organizativa que fomente el aprendizaje continuo como parte integrante de la experiencia del empleado y de sus posibilidades de carrera es uno de los aspectos más valorados por los profesionales mejor cualificados. Incluso por encima del salario. Mantenerse al día, asegurar un alto nivel de empleabilidad, disponer de los medios para poder desarrollar su trabajo con autonomía y excelencia, tener acceso a conocimiento y recursos que mejoren sus competencias, son una parte muy importante de la oferta de valor que resulta más atractiva para estos perfiles. Las organizaciones que se centran en explotar las capacidades actuales de sus empleados y no les dan perspectiva de mejora en sus carreras hacia el futuro están condenadas a perder su mejor y más exclusivo talento.

En conclusión, la gestión estratégica del talento es esencial para el éxito empresarial y no debe dejarse a la intuición o al simple sentido común. Los CEOs deben asegurarse de contar con sólido expertos en gestión del capital humano, para garantizar el alineamiento del talento con la estrategia, retener a los empleados con las competencias clave, adaptarse a las tendencias cambiantes, realizar evaluaciones constantes y seguir invirtiendo en el desarrollo y la formación de los que marcan la diferencia. Al hacerlo, estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del entorno empresarial en constante cambio y garantizar el éxito futuro de la organización ●