

La Gran Preocupación de los responsables de RRHH: Gestionar Talento (por Elena Rodríguez Álvarez)

Actualmente, el talento (1), es el valor diferencial por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionar ese talento. Sin embargo, también, las organizaciones si quieren mantenerse competitivas deberán preocuparse por atraer y retener ese talento. En este sentido, según el informe de APD en España, que analiza los motivos fundamentales de atracción de talento, se puede concluir que los argumentos más importantes por orden de importancia son: 1. Desarrollo profesional 2. Líder en el sector 3. Empresa innovadora y con futuro 4. Seguridad en el puesto de trabajo 5. Trabajo con excitantes metas 6. Alta retribución 7. Misión y valores comparativos. Los actuales talentos escogen a sus empresas por la forma en la que pueden desarrollarse, por lo que pueden aprender y por la forma en que les respetan y reciben feedback de sus directivos. Al movernos en un entorno en el que el cambio es una constante, el profesional necesita desarrollarse y la formación es un factor clave para lograr ese desarrollo competencial que le va a permitir alcanzar un rendimiento óptimo en su trabajo. En este sentido, el nuevo paradigma de la formación e-learning puede integrar la formación con la gestión del conocimiento creando valor mediante una mayor accesibilidad a mejores contenidos y fomentando su utilización y aplicación a través de los diferentes grupos y hasta la totalidad de la organización. En la gestión del talento tanto las organizaciones como las personas que las componen tienen y tendrán grandes retos, y a que éstas últimas tendrán que acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde la inestabilidad y la movilidad laboral serán constantes. Por otro lado, los directivos, para poder atraer al talento, tendrán que fortalecer el compromiso con la organización mediante motivadores como la cultura, el clima, los sistemas de dirección, etc., y analizar los motivos que puede tener una persona para trabajar con ellos en vez de la competencia. Asimismo, las organizaciones tendrán que plantearse si existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento, ya que como dice Tom Peters: los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes. Los profesionales excelentes -top performers- suelen abandonar las empresas, bien, porque no ven clara la relación entre su desempeño y lo que reciben a cambio, bien, porque no tienen posibilidades de crecimiento u oportunidades para promocionar, bien, porque no se aprecia o reconoce su contribución por sus superiores, o bien, cuando detectan que la organización no utiliza adecuadamente su talento natural. No se trata de gestionar el talento sólo de los profesionales estrella sino de todos los componentes de un equipo que aportan valor y que, cuando interactúan entre ellos, generan un talento organizacional. Como dice José Antonio Marina: No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que en el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios. Se ha pasado de un liderazgo autocrático a uno totalmente participativo, donde el jefe tradicional se ha convertido en un líder transformador que delega responsabilidad y capacidad de decisión a equipos de alto desempeño empowerment o superequipos que se auto-gestionan y establecen sus propias metas y objetivos de rendimiento. Consiguen resultados de excelencia por medio de un trabajo participativo. Sus esfuerzos individuales proporcionan un desempeño mucho mayor que la suma de los desempeños individuales. Cualquier organización que haya aprendido a gestionar el talento humano por medio de esta técnica obtendrá un gran beneficio ya que los integrantes de estos equipos actúan con mayor responsabilidad y tienen gran potencial de respuesta para analizar los problemas considerando los intereses y objetivos organizacionales por encima de todo. Estamos en la era de lo que se llama del trabajador del conocimiento. Cada vez se demanda más a personas con altos conocimientos y habilidades muy específicas en determinadas áreas y, aunque, la mayoría de las empresas tienen amplias reservas de conocimiento en cuanto procesos, prácticas y know how, cultura organizacional, etc, sin embargo, son pocas las que lo utilizan verdaderamente para crear valor. Este conocimiento que poseen las organizaciones y que contribuye a la realización de su misión corporativa comprende, tanto el capital humano, es decir, los conocimientos y capacidades de las personas de la organización, como el capital estructural o activo que permanece en la empresa aunque los empleados abandonen la misma y el capital relacional con clientes, proveedores, etc. Ahora bien, para poder gestionar el conocimiento de forma eficiente, las organizaciones tendrían que obtener o crear nuevo conocimiento, identificando cual es el más apropiado para su empresa en el contexto adecuado, consiguiendo que esté accesible para todas las personas de la organización y haciendo una reutilización del mismo para lograr aumentar su valor. El Departamento de Recursos Humanos tendrá que emprender esta tarea. Deberá gestionar el talento ya que se ha pasado del tradicional reclutamiento a una visión más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la comunicación interna, la retribución, planes de carrera, coaching, gestión del desempeño, etc. Tiene una importante misión que cumplir y deben ser los primeros en innovar y gestionar de forma diferente a sus talentos, a esos profesionales singulares que trabajan con conocimientos altamente especializados y que marcan la diferencia. Sin embargo, gestionar personas no debe ser únicamente responsabilidad del Área de Recursos Humanos, sino que, también, debe estar cada vez más cerca en la línea de negocio e integrada en el día a día de la empresa para estar en disposición de utilizar su capital humano como ventaja competitiva diferencial. Gestionar el capital emocional es un factor crítico para conseguir la motivación de los empleados. Al efecto, el aplicar las competencias en la gestión del talento se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento no solo de los conocimientos y habilidades sino también en las conductas y comportamientos de las personas. Gestionar el talento por competencias implica establecer un modelo en englobe las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y refleje la filosofía y valores y a la vez facilite el desarrollo de las personas orientado hacia esas competencias. En los tiempos que estamos viviendo de dudas e incertidumbre contar con los mejores es más necesario que nunca por lo que nuestra actuación tiene que ir dirigida hacia la selección de aquellos que son buenos y extraordinarios. La relación uno a uno no existe ya que según los estudiosos del tema, nos dicen que cinco ingenieros de primera categoría pueden rendir más que doscientos ordinarios o que un directivo con talento puede ser entre 50 y 130 por ciento más productivo que uno y medio. (1) Según el profesor D.Ulrich, por talento deberíamos entender el producto de multiplicar competencia por compromiso. Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso, que es el factor multiplicador de las consecuciones, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea.