



Red Universitaria Virtual Internacional

La Nueva Gestión del Talento

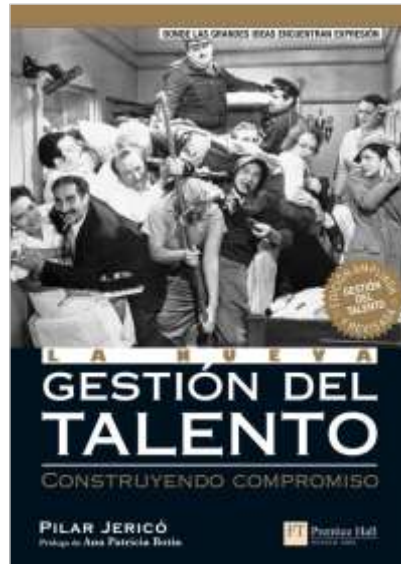
Pilar Jericó

Índice

1	Introducción.....	3
2	Bienvenidos a la Era del Talento.....	4
3	Talento - resultados.....	5
4	El Profesional con Talento.....	9
5	Compromiso en la Empresa: ¿Misión Imposible?.....	12
6	Atracción del Talento.....	15
7	Ladrillos para Construir Compromiso.....	15
8	Conclusión: el "Decálogo" del Gestor del Talento.....	16
9	Ficha Técnica.....	18

Red SUMMA ©

Cómo atraer a los mejores y conseguir su compromiso a largo plazo



1 Introducción

La economía atraviesa periódicamente por ciclos alcistas y bajistas, pero lo que no cambia es la presión competitiva, ni el impacto de la tecnología ni las transformaciones sociales en las que estamos inmersos.

Este hecho convierte al **talento** en **un activo estratégico de primer orden para las empresas**. Sin embargo, precisamente en los momentos de crisis económica el talento suele quedar relegado a un segundo plano, justo cuando más acuciante se vuelve la necesidad de contar con los mejores profesionales. Las crisis y los despidos volverán a repetirse cada cierto tiempo, pero sólo aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de tener a los mejores equipos y de construir un compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.

La **gestión del talento** en las empresas es una labor compleja y sutil, cuyos ingredientes imprescindibles son **saber identificarlo allí donde se encuentre, captarlo, desarrollarlo y retenerlo**. Hay empresas que son excelentes captadores de talento, pero después no consiguen desarrollarlo o retenerlo.

Por ello resulta cada vez más valioso el papel de un liderazgo capaz de equilibrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano, para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

2 Bienvenidos a la Era del Talento

El desarrollo tecnológico es imparable en su progresión y es imposible predecir lo que su futuro nos deparará. Lo único que se puede afirmar es que, **gracias a la tecnología, el talento se ha convertido en el principal activo de las empresas** y, en la medida en que se amplíen el crecimiento tecnológico y la presión competitiva y se asienten los cambios sociales, su papel resultará todavía más estratégico.

La época industrial fue un período de escasez de oferta. Lo difícil no era ni vender los productos ni encontrar trabajadores, sino conseguir financiación. A quien tuviera dinero y alguna dosis de sentido común, le resultaba mucho más sencillo que ahora alcanzar el éxito empresarial. Fue en esa época cuando tuvieron su origen las famosas fortunas de Rockefeller, Carnegie, Mellon o Guggenheim.

Hoy en día, el panorama ha cambiado radicalmente. Es más fácil que nunca conseguir capital para adquirir máquinas. Gracias a la globalización, plantas enteras de producción se han trasladado a aquellos países donde la mano de obra es más barata y la tecnología hace que cada vez sean necesarios menos trabajadores. En 1970, por ejemplo, para descargar un barco maderero hacían falta 108 hombres que trabajaran durante cinco días. Dos décadas después, se necesitaban apenas ocho personas y un único día. **La tecnología, la globalización y la extensión del sector servicios han convertido al trabajo no cualificado en un factor de producción secundario en las economías occidentales y han cedido el protagonismo al talento.**

Por otra parte, **la creciente complejidad de la tecnología requiere trabajadores más cualificados para manejarla.** Hemos pasado de la exigencia de fuerza muscular a la búsqueda de la inteligencia: de necesitar obreros que utilicen sus manos a profesionales que tengan que poner en juego el conocimiento y el talento. En la actualidad, estos últimos son la mayoría en las economías occidentales. Según la OCDE, 8 de cada 10 trabajos nuevos que se crean en las economías avanzadas corresponden a ese tipo.

Sin embargo, **lo que escasea cada vez más es precisamente el talento.** El Departamento de Educación de EE. UU. estima que el 60% de los nuevos trabajos del siglo XXI requerirá unas capacidades que sólo posee el 20% de la población mundial.

Las causas de ello estriban en el descenso de la natalidad en los países occidentales industrializados y en las transformaciones en la enseñanza académica. Esta combinación de factores afecta directamente a las empresas.

La denominada Generación Y es más individualista que las generaciones anteriores, ha convivido con las nuevas tecnologías casi "desde la cuna" y es la que muestra un menor sentimiento de lealtad hacia las compañías. **Los índices de rotación de jóvenes preparados y codiciados por el mercado son tan altos** que, en algunas empresas norteamericanas, prefieren contratar personas de mayor edad para ciertos puestos habitualmente reservados a los jóvenes, pues saben que aquellas tienen menos intenciones de abandonar la compañía. Otra solución consiste en contratar inmigrantes altamente cualificados a través de políticas como la "visa azul" de la Unión Europea. Mientras el porcentaje de estos trabajadores extranjeros en la UE es del 1,72%, Australia ya alcanza el 9,9%, Canadá el 7,3% y EEUU el 3,2%.

A esta situación se añaden los **cambios producidos en la elección de estudios por parte de los jóvenes**. En Alemania, por ejemplo, país clásico de ingenieros, el número de licenciados en dicha disciplina ha descendido a casi un tercio desde 1995, situándose en 36.000 (lo que representa tan sólo una décima parte de la cifra que ofrecen las universidades chinas). En EEUU la situación es parecida: sólo el 5% de los estudiantes se licencia en ingeniería, en contraste con el 42% de China.

La guerra por el talento acaba de comenzar y va en serio. Continuará hasta que la natalidad no modifique su tendencia decreciente, hasta que no se produzca una importante crisis en el mercado laboral o no se incorporen plenamente los inmigrantes cualificados. El campo de batalla de esta guerra es complejo, pero en la medida en que cada empresa sepa identificarlo, busque en nuevos lugares y establezca un compromiso con sus empleados, obtendrá una clara ventaja competitiva respecto al resto.

3 Talento = resultados

Todas las organizaciones que perduran en el tiempo se caracterizan por tres elementos principales: la innovación es el pulmón con el que respiran en unos mercados cada vez más competitivos; crean valor para todos los agentes relacionados con la empresa (accionistas, clientes, empleados, ciudadanos, etc.) e incorporan la gestión del talento como prioridad estratégica.

La innovación. La innovación se ha convertido en la necesidad primaria de las empresas y en condición de supervivencia imprescindible en los mercados donde éstas operan. La globalización ha hecho que hoy en día sea más difícil que nunca competir en los precios.

De la noche a la mañana, cualquier compañía de cualquier parte del mundo puede irrumpir en el mercado con una mejor estructura de costes y acabar con la ventaja competitiva de otra empresa. Por su parte, los clientes son cada vez más volubles y la única opción que les queda a las empresas es innovar a toda costa.

Cerque du Soleil, Apple con su i Pod, Toyota con su marca Lexus o Nokia con el diseño y la tecnología de sus teléfonos móviles son empresas que han sido capaces de revolucionar su sector o de crear incluso uno nuevo. La innovación no es una moda o una elección, sino una necesidad en el mercado global en que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el único activo que tiene: el talento de sus profesionales, tal y como demuestran los siguientes casos.

Zeltia. Aparentemente, pocas sinergias parecen poder encontrarse entre una empresa que fabrica insecticidas y otra que comercializa pescado congelado. Sin embargo, José María Fernández Sousa-Faro, presidente del holding *Zeltia*, no sólo las encontró, sino que se sirvió de ellas para revolucionar el sector biotecnológico.

Lo que le ha permitido a este grupo ser un punto de referencia en el sector farmacéutico a través de una de sus empresas, *Pharma Mar*, ha sido el fármaco ET-743, cuya composición tiene unos efectos hasta 1.000 veces más potentes que el *Taxol*, el principal medicamento que se utiliza a escala mundial contra el cáncer.

Sousa-Faro, doctor en químicas, aprovechó la infraestructura que le proporcionaba el negocio de su hermano (presidente de Pescanova) para buscar en el mar fórmulas químicas capaces de curar al ser humano. Embarcó a sus químicos en los barcos de la flota para recoger muestras en las redes de faenar y, tras varios años de investigación, dio con la fórmula del ET-743.

El grupo *Zeltia* no se habría convertido en el punto de mira de las multinacionales si no hubiera apostado por una idea arriesgada y no hubiera creído en su visión, a pesar de las múltiples dificultades que atravesó su presidente. José María Fernández Sousa-Faro constituyó un equipo que creyó en su sueño y que con el tiempo ha conseguido revolucionar el sector biotecnológico. La clave de su éxito radica en el talento y la tenacidad, en su equipo de científicos y en la colaboración con otra empresa, en este caso, Pescanova.

Cemex. La empresa mexicana de cementos era una compañía con unos modestos beneficios cuando en 1985, Lorenzo H. Zambrano, nieto del fundador de la compañía, empezó a ejercer como Presidente y Consejero Delegado de la misma.

Para empezar, Zambrano fue uno de los primeros en implantar en su empresa el sistema de posicionamiento global por satélite (GPS), mediante el cual sus responsables de distribución podían conocer en todo momento la localización exacta, dirección y velocidad de cada uno

de los camiones de su flota. Este sistema le permitió a Cemex enviar con rapidez el camión adecuado para cargar o descargar un tipo de cemento específico o modificar las rutas para evitar congestiones de tráfico. Esta innovadora forma de trabajo consiguió reducir el tiempo de entrega, desde las tres horas y media habituales hasta los 20 minutos. Además, rebajó los costes de combustible, mantenimiento, amortizaciones y personal, al ser necesario un 35% menos de camiones para entregar la misma cantidad de cemento.

En la actualidad, y gracias a la informatización, Zambrano ha conseguido eliminar muchas de las fricciones que obstaculizaban el funcionamiento de la compañía. Ahora sus clientes, distribuidores y proveedores pueden utilizar Internet para hacer pedidos, conocer las fechas de entrega o comprobar el estado de los cobros y los pagos pendientes. Zambrano y sus ejecutivos tienen acceso a cualquier dato referente a las operaciones de la compañía en menos de 24 horas, mientras que sus competidores necesitan alrededor de un mes para obtener esa misma información. Gracias al talento de su presidente, a su equipo y a la tecnología, Cemex es hoy uno de los primeros grupos cementeros del mundo.

El talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria. Ambas son imprescindibles, como lo son el automóvil y el piloto para ganar en las carreras. **Actuar con celeridad es uno de los rasgos fundamentales de las organizaciones y los profesionales con talento;** como bien dijo Francisco Martín Frías, presidente y cofundador de MRW, empresa líder de transporte urgente: "No es el pez grande el que se come al chico, sino el más rápido al más lento".

La creación del valor. Hasta hace pocas décadas las empresas estaban casi exclusivamente orientadas hacia el capital o el accionariado. Ello se debía a que, en momentos de escasez de oferta, el capital significaba resultados. No es, por tanto, nada extraño que hasta hace poco en las industrias se primara la gestión de los costes de fabricación, y no la forma de entender mejor a los clientes ni mucho menos la motivación de los empleados.

La llegada de la competencia supuso que los mercados comenzaran a vivir la escasez de la demanda y que no fuera tan fácil como antes vender los productos o servicios. Fue entonces cuando apareció la figura del cliente como una de las prioridades de la alta dirección. Surgieron el marketing, como instrumento para analizar sus gustos, y la publicidad, para invitarle a comprar el producto. Este cambio se produjo por un motivo muy sencillo: la necesidad de crear valor para el accionista (alcanzar la cifra de negocio) mediante la creación de valor para el cliente (satisfacerlo y fidelizarlo).

El crecimiento imparable de la competencia provocó que los consumidores se volvieran más exigentes. Los intangibles (publicidad, creatividad, relación con los clientes, técnicas de ventas, etc.) comenzaron a marcar la diferencia entre unos productos progresivamente más homogéneos. Las empresas de servicios empezaron a reparar en el trato que dispensaban

sus profesionales de línea. Así, el emblemático Jan Carlzon, que en 1981 rescató de la quiebra a la aerolínea SAS, fue uno de los primeros en asegurar que la satisfacción de los clientes no dependía tanto de las decisiones de los altos directivos, sino del trato que recibían personalmente de parte de los empleados de la compañía. A ese momento de interacción con el cliente lo denominó "el momento de la verdad", aquel donde la empresa se la juega.

Hoy en día, los intangibles son los criterios de compra dominantes de los clientes. Son más difíciles de imitar por la competencia que, por ejemplo, la compra de una tecnología y llegan antes "al corazón" de los clientes para fidelizarlos. Su característica fundamental es que son desarrollados por el talento de las personas y no por su fuerza muscular. Por ello, la creación de valor para el accionista (alcanzar la cifra de negocio) equivale a la creación de valor para el cliente (satisfacerlo y fidelizarlo), y ésta a la creación de valor para el empleado (consiguiendo que se comprometa con el trabajo que hace).

Algunas empresas ya han logrado sobresalir por la creación de valor para el profesional. Una de ellas es Toyota, el fabricante japonés de automóviles que ha revolucionado el sector y que en 2007 desbancó a General Motors del primer puesto mundial como fabricante. Las claves de su éxito son múltiples: entre otras, una política comercial agresiva, una producción eficaz que ha servido de modelo para muchas otras empresas y unos productos innovadores, como los híbridos. Sin embargo, cuando se les pregunta a los directivos de la compañía, ellos arguyen que lo más importante es la filosofía de la empresa, que "... se basa en el respeto a las personas. Cualquier operario puede parar la cadena de montaje. Es muy difícil que otras empresas puedan copiar eso. Confiamos en la gente, la respetamos a cualquier nivel".

La gestión del talento como prioridad estratégica. A principios de los 80, la estrategia de *IBM* pasaba por la entrada en el mercado de las centralitas telefónicas. A los responsables de la compañía les pareció en aquel momento que la mejor manera de ponerla en práctica sería adquirir *Rolm*, una de las empresas más atractivas de aquella década y tercer vendedor de este tipo de tecnología. Tras la compra en 1984 se reveló, sin embargo, que las dos culturas empresariales eran muy distintas. *Rolm*, por ejemplo, era muy conocida por su forma de gestionar a sus profesionales: pagaba muy bien, los empleados disponían de una piscina en las instalaciones de la empresa y los viernes eran famosos por sus fiestas de cerveza.

Contrariamente a lo que se pensó, las dos culturas no tomaron la vía de fusionarse. Muy pronto, *IBM* comenzó a imponer sus reglas: por ejemplo, los vendedores del gigante azul tenían que acompañar a los de *Rolm* en sus visitas comerciales y la gestión iba poco a poco pareciéndose más a la del comprador. Como consecuencia, *Rolm* emprendió una cuesta abajo imparables: pérdidas de ingresos, de cuota de mercado y abandono por parte de sus

mejores profesionales. Cuatro años después, IBM no tuvo más remedio que desprenderse de ella para evitar más pérdidas.

Esta y otras fusiones parecidas (*Siemens y Nixdorf en 1990, Railroad Pennsylvania y New York Central en 1968*) son ejemplos que ponen de manifiesto la diferencia entre definir una estrategia (teoría) y ejecutarla (práctica). **Aunque la complementariedad entre ciertas compañías parezca muy coherente sobre el papel, la realidad demuestra que existen otros intangibles que llegan a impedir una unión exitosa**, como la cultura empresarial, los estilos de liderazgo o la cualificación de los profesionales.

Por todo ello, **la forma de gestionar el talento es el factor decisivo del cual depende el éxito de las fusiones**. La realidad, sin embargo, es que en la mayor parte de los casos las decisiones estratégicas se toman analizando los datos financieros y de mercado y muy pocas veces en relación con las personas que lo consiguen. Se trata de un error que hay que evitar a toda costa.

4 El Profesional con Talento

Los grandes escritores, artistas y científicos de la historia personifican el talento. Sin embargo, cuando se habla del talento que las empresas necesitan para innovar y crear valor se piensa en otra clase de talento, aquel que poseyeron personalidades como Pelé, Simón Bolívar o Herbert von Karajan: el que contribuyó a que un equipo de fútbol, un ejército o una orquesta (es decir, las organizaciones) alcanzaran unos resultados extraordinarios.

Pelé no ganó en solitario un mundial de fútbol. Sin el resto de los compañeros de su selección, la victoria no hubiera sido posible. Si el futbolista brasileño hubiese jugado en un conjunto de tercera división, seguramente también habría destacado, pero sus actuaciones y sus resultados no hubieran sido tan brillantes. Esto es lo que define a los profesionales y a las organizaciones con talento. Mientras que los primeros alcanzan resultados o colaboran en su realización, **las organizaciones facilitan que las personas que las integran liberen el talento que llevan dentro, aporten el máximo valor posible y colaboren en la generación de un talento organizativo**.

Las leyes naturales del talento. El talento está sometido a unas leyes naturales similares a las aplicables a la tecnología: la **Ley de Moore** (que afirma que la capacidad de los procesadores se duplica cada 18 meses); la **Ley de la Fractura** (que asegura que la tecnología crece de forma exponencial, mientras el resto de los sistemas lo hace de manera lineal) y la **Ley de Metcalfe** (que estima la utilidad de una red como Internet en el cuadrado de sus usuarios).

Estas tres leyes actúan igualmente sobre el talento. Hoy más que nunca los conocimientos quedan rápidamente obsoletos. Los rendimientos de los profesionales con talento se distancian cada vez más del resto, rompen el *statu quo* de las organizaciones, las transforman y las reinventan. Por último, su interacción con otras personas permite alcanzar resultados superiores e incrementa el talento de los trabajadores que intervienen.

La aptitud (los conocimientos y las habilidades) **es la condición fundamental del éxito**. Sin embargo, **no es lo que diferencia a los profesionales con talento del resto de las personas**. Esta fue la principal conclusión a la que llegó uno de los mayores expertos en comportamiento humano, David McClelland, cuando analizó en profundidad las diferencias entre los agregados culturales de las embajadas estadounidenses considerados excelentes respecto a aquellos otros que engrosaban la media. Las actuaciones de estos profesionales tenían un especial impacto; su desempeño no tenía nada que ver ni con el coeficiente intelectual ni con las calificaciones obtenidas en el examen obligatorio FSOR para oficiales del Servicio Extranjero.

McClelland y su equipo entrevistaron a los agregados culturales excelentes y los compararon con el resto. Descubrieron que los primeros poseían tres competencias comunes: la "empatía transcultural" (auténtico interés por la cultura del país de residencia), unas "expectativas positivas ante la provocación" (una variedad de confianza en sí mismos que les permitía mantener la calma ante las provocaciones) y "rapidez en la comprensión de las redes de influencia" (la capacidad de saber quién manda en el país y qué peligros reales existen). Ninguna de las tres se enseñaba en la escuela diplomática y, sin embargo, resultaban claves para el éxito en numerosas y complejas tesituras en las que les tocaba lidiar como agregados culturales.

Tal y como demostró David McClelland, **los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento y, además, quedan rápidamente obsoletos**. Según la Ley de Moore, los conocimientos son sustituidos rápidamente unos por otros. Como resultado de ello, la **característica que distingue a los profesionales con talento** no es la cantidad de conocimientos, sino **la capacidad de aprender y, sobre todo, de desaprender lo conocido**.

Los profesionales con talento innovador son capaces de fracturar el *statu quo* de las organizaciones, provocar el cambio y reinventar la compañía. Son la mejor ventaja competitiva de las empresas y sus resultados difieren cada vez más del resto de profesionales. Según Nathan Myhrvold, ex-director de I+D de Microsoft, *"la diferencia entre los que se encuentran en la franja media y los mejores ya no es de 1:2, como en el pasado. Es de 1:100 o incluso 1:1000"*.

No obstante, **el talento emprendedor e innovador tiene dos inconvenientes: no sobrevive en todas las organizaciones**, en especial en aquellas en donde se emplea el miedo y se impide

cuestionar lo establecido y, además, **es muy escaso**. El hecho de que este tipo de talento abunde menos en los países latinos se debe a diversos motivos, de los cuales cabe destacar, por un lado, la propia dificultad de innovar, y por otro, el factor de la idiosincrasia cultural.

En el caso de España, la falta de espíritu emprendedor se puede trazar aparentemente hasta el siglo XVI. Ya Santa Teresa de Jesús recriminaba a su hermano en una carta que hubiera adquirido tierras en lugar de invertir en la deuda pública de entonces. Entre otros ejemplos de la misma índole, tenemos el caso del retraso económico mexicano, que algunos atribuyen fundamentalmente a la falta de espíritus emprendedores, además de otras cuestiones políticas. Entre las causas de este retraimiento quizás se encuentren la existencia de una mayor conciencia del fracaso personal y el miedo al qué dirán, que condicionan las decisiones a la hora de arriesgar. Por ello, programas como los que se están impulsando en distintos centros educativos, como el programa Vitamina E en Castilla y León, cuyo objetivo es "educar para emprender", se revelan como fundamentales para corregir un rasgo cultural tan arraigado.

El talento en equipo. Southwest Airlines es considerada como una de las mejores compañías aéreas de la historia, capaz de incrementar sus beneficios en uno de los peores años para el sector, 2003. La empresa se ha especializado en los trayectos de corta distancia en los EEUU. La clave para rentabilizar el coste de las aeronaves es que éstas despeguen lo antes posible. Su tiempo medio de desembarque se sitúa entre los 15 y los 20 minutos. Para ello, se requiere una perfecta sintonía entre las funciones de los ocho colectivos que participan: tripulantes de tierra, pilotos, mantenimiento, etc. Los pilotos de Southwest ayudan a limpiar la cabina; al maletero se le considera tan importante como al auxiliar de vuelo o al copiloto. El respeto mutuo es el ambiente que se respira en la compañía y el que se fomenta directamente, a través de un programa de intercambio de puestos bautizado como "prueba a estar en su lugar".

La experiencia de Southwest pone de manifiesto que **el talento nace de la interacción** y que **los resultados sólo se alcanzan en equipo**. Y lo que es aún más importante: **el talento que realmente importa es aquel capaz de aportar valor a su equipo de trabajo**.

Ni siquiera el mejor auxiliar de vuelo significaría mucho para la eficiencia de Southwest si no fuera capaz de comunicarse fluidamente con sus compañeros de otros servicios.

5 Compromiso en la Empresa: ¿Misión Imposible?

El caso de la novia virgen. Ailsa Petchey era una joven azafata de *Virgin Atlantic Airways* que ayudaba a una amiga a organizar su boda. Como la mayoría de las novias, la amiga se sentía desbordada ante una lista infinita de asuntos por resolver: encontrar el salón, elegir el vestido y las flores, enviar las invitaciones, etc. A Ailsa se le ocurrió una idea: ¿por qué no ofrecer a las novias un servicio centralizado de organización de bodas? Planteó su idea a Richard Branson, presidente y fundador del grupo Virgin, y el resultado fue la creación de la mayor empresa nupcial de Inglaterra, en la que un grupo de coordinadores ayudan a organizarlo todo para el día de la boda. El nombre de la empresa estuvo a la altura: *Virgin Bride* (en inglés, "La novia virgen").

Petchey era una profesional con talento, tenía capacidades, estaba comprometida con su compañía y puso en marcha el proyecto. Sin embargo, no hubiera podido crear una empresa nueva si su organización no le hubiera dado la oportunidad de poner en marcha su idea y no le hubiera facilitado los recursos necesarios. Afortunadamente, estaba en Virgin, un grupo formado por más de 200 empresas de todo tipo, que van desde una casa discográfica a una fábrica de bebidas o de cosméticos.

Esta es una compañía cuya filosofía, en palabras de su director de estrategia, Gordon McCallum, es "la de por qué no, en lugar de por qué".

Mapa de gestión del talento. En la gestión del talento hay que asumir que no existen fórmulas mágicas. El punto de partida sólo puede ser la estrategia de la compañía, dependiendo de si se opta por un camino u otro. No es lo mismo Virgin que Google o que el Ministerio de Defensa o una PYME. Existen diferencias sustanciales en aquello que motiva a los profesionales de cada una de ellas.

Una vez conocida la estrategia, se debe definir la "proposición de valor al profesional", es decir, identificar el imán con el que se atraería a los profesionales y los motivos por los que desearían trabajar en la empresa y aportar valor a la misma. Así, por ejemplo, si lo que una empresa necesita son personas innovadoras, capaces de organizar negocios de bodas, deberá identificar y atraer a ese tipo de talento. Si busca personas para lidiar con la burocracia, le convendrá huir de los creativos, a no ser que quiera frustrar su vida profesional o que abandonen la empresa en poco tiempo.

No obstante, la esencia de la gestión del talento radica en la creación de un entorno donde se construya el compromiso de los profesionales y donde, en caso de recibir tentaciones desde el exterior, decidan quedarse.

El compromiso: un baile en pareja. El compromiso ideal en el contexto empresarial es comparable a una pareja de baile perfectamente compenetrada, como en su día lo fueron

Fred Astaire y Ginger Rogers: él sería la personificación del buen profesional (su motivación y capacidad de comprometerse) y ella la encarnación de la organización (su salario económico y emocional).

Fred Astaire: el profesional Según Pérez-López, existen **tres tipos de motivación posibles en un profesional: la del trueque, la del artista y la del buen samaritano**. La motivación "del trueque", o "extrínseca", recibe este nombre al ser la organización la que proporciona al profesional prestigio social y seguridad a cambio de quedarse en ella. Estas dos necesidades son fundamentales en la captación del talento, ya que en general y en igualdad de condiciones, los profesionales prefieren trabajar en una empresa conocida antes que en una desconocida. Según el presidente de Cisco Systems, John Chambers, la primera razón por la que un profesional desea permanecer en su compañía es porque presume de estar en "un gran lugar de trabajo", parecido a "un gran equipo deportivo" donde "los jugadores realmente buenos quieren rodearse de otros jugadores igualmente buenos".

El segundo tipo de motivación, "de artista" o "intrínseca", satisface el interés por la tarea y proporciona el disfrute de los nuevos retos. Banesto considera como uno de sus puntos fuertes la posibilidad de desarrollo profesional de los empleados, que pueden ir creciendo en responsabilidad con menos años trabajados que en otros bancos de la competencia. Los motivos "intrínsecos" tienen un peso muy determinante en personas con orientación al resultado y que disfrutan con su trabajo.

Al último tipo de motivación se le denomina "del buen samaritano" o "transcendente", porque se satisface a través de la benéfica influencia que el trabajo de los profesionales ejerce en los demás. En palabras de Chambers, un profesional trabaja en Cisco, entre otras cosas, también para "cambiar la forma en la que el mundo trabaja, vive y actúa". Este motivo es el que les mueve a solucionar los problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir a mejorar el Mundo. La identificación con el propósito, los valores y la cultura de la empresa está fuertemente relacionada con este motivo.

Ginger Rogers: la organización. Al igual que Fred Astaire no hubiera alcanzado el mismo éxito que obtuvo si no hubiera contado con Ginger Rogers, el profesional no se compromete si la empresa no le retribuye como él espera.

Esta retribución adopta dos formas distintas: la emocional y la económica, de las cuales la primera resulta muchas veces bastante más importante.

La retribución emocional es un intangible difícil de cuantificar, pero que ofrece varias ventajas: es más barata, a la competencia le resulta más difícil de reproducir y satisface los motivos que dan una mayor estabilidad para que el profesional desee permanecer en la empresa. Aquella organización que quiera obtener el compromiso de sus profesionales

deberá centrarse en el salario emocional sin descuidar el económico. En NH Hoteles es algo plenamente asumido y, así, en sus programas de Gestión del Compromiso se incluye el programa "NH Family", diversas e interesantes ofertas que benefician a sus profesionales y a sus familias.

Otro tipo de salario emocional es la colaboración para ayudar al profesional a encontrar un nuevo empleo en caso de despido, como hizo Danone tras el cierre de su planta en Navarra. Además de apoyarse en empresas externas de recolocación, la compañía lideró un plan de industrialización para el valle navarro que permitió crear trescientos puestos de trabajo.

En definitiva, la respuesta a por qué en igualdad de condiciones laborales y económicas unas empresas tienen más rotación que otras se encuentra en el salario emocional.

Equilibrio entre la vida laboral y la privada. El equilibrio entre la vida personal y la profesional es otro de los grandes factores motivadores. Cada vez está más generalizado el hecho de que las organizaciones inviertan en hacer más cómoda la vida de sus profesionales. De esta manera, Irizar, empresa vasca líder en fabricación de autocares y reconocida como una de las mejores gestionadas de Europa, apoya el estilo de vida en una comarca con costumbres muy arraigadas. En palabras de su director general, Koldo Saratxaga: "A muchos de nosotros nos gusta recoger setas y no importa llegar a trabajar a las 11 de la mañana, después de haber ido al campo. Ya te quedarás luego más rato". Las 500 mujeres que trabajan para Louis Vuitton en España plantaron cara a sus jefes en 2004: les comunicaron que se ajustarían a su horario (de siete a tres) y que no asistirían a reuniones convocadas por la tarde. Así sucedió y, dos años después, los niveles de productividad habían aumentado un 20% y el absentismo laboral se había reducido en un tercio.

Estos son sólo algunos ejemplos de conciliación entre la vida personal y laboral, aunque todavía queda mucho camino por recorrer en los países latinos, donde se dedica más tiempo a estar en la oficina, pero, paradójicamente, es donde se dan los menores índices de productividad.

La rotación, la espada de Damocles. La rotación no deseada se ha convertido para muchas empresas en la espada de Damocles. Los profesionales siempre han sido un activo básico de las organizaciones, pero es ahora cuando se les considera prioritarios, tanto en Occidente como en Asia. En Japón, por ejemplo, el fracaso de un profesional en su puesto de trabajo y su rotación (cuando se produce) tradicionalmente se ha achacado a una gestión inadecuada de su superior y es a este último a quien se le exigen explicaciones.

En definitiva, el compromiso es la palanca clave para reducir la rotación no deseada y alcanzar unos resultados superiores. Se puede y se debe gestionar, pero sin olvidar que es tan frágil como lo puede ser la confianza.

6 Atracción del Talento

El atractivo de una empresa en el mercado de trabajo puede conocerse no sólo preguntando a los propios candidatos (como hacen anualmente algunas prestigiosas revistas), sino también a través del número de currícula que reciben las organizaciones de forma espontánea. Este indicador puede llegar a ser tan importante que, en el estudio de *benchmarking* de Gestión del Talento, realizado en España en 2001 sobre más de 150 compañías de 18 sectores, más del 40% de los currícula recibidos de forma espontánea se concentraron en sólo 10 empresas. Todas ellas pertenecían a sectores muy concretos (la banca, la consultoría, las telecomunicaciones y la distribución) y se caracterizaban por ser muy conocidas entre el público de a pie y por invertir en campañas publicitarias de imagen destinadas a sus clientes.

Otro de los factores que inciden en la imagen de una empresa es lo que los propios profesionales o ex-profesionales dicen sobre la organización. Existen ciertos sectores, en especial el de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y la consultoría, que incluso en épocas de crisis siguen apostando por las políticas de referencia. Y aunque no se retribuya la recomendación, en un gran número de compañías se valora que el candidato venga de parte de algún empleado, especialmente en los países latinos, en las empresas familiares, en las de cultura paternalista y en las PYME. El motivo de esta práctica fue resumido por el director general de una multinacional francesa con más de un millar de profesionales: "Para mí, un empleado con talento depende en un 50% de cómo sea como persona y en un 50% de cómo sea como profesional. Si alguien de mi empresa en quien confío me recomienda a un candidato, al menos creo que he garantizado el primer 50% de éxito".

Por todo ello, es innegable que, en una empresa, los más indicados (y también los peores) para atraer talento son los propios empleados que trabajan o han trabajado en ella. Conseguir la motivación de los trabajadores es clave no sólo para retener el talento, sino también para obtener una magnífica (o pésima) publicidad gratuita.

7 Ladrillos para Construir Compromiso

Dar, pedir y exigir son los pilares sobre los que se apoya la gestión de Mercadona, una empresa innovadora en cuanto a la forma de entender el negocio y la gestión de las personas. Sus orígenes se remontan a 1981, cuando la compañía tenía 8 tiendas de ultramarinos que Juan Roig, el actual presidente de la compañía, había comprado a su familia. En la actualidad la organización cuenta con casi 1.000 supermercados y 53.000 trabajadores y en 2004 fue considerada por Deloitte el grupo de mayor crecimiento mundial

en el sector de la alimentación. Su éxito se debe, principalmente, al hecho de haber sabido lograr el compromiso de sus proveedores, clientes y empleados.

Uno de los momentos decisivos en la historia de la compañía fue la crisis del año 1993. En aquel entonces, y en plena guerra de promociones y luchas de precios en el sector, Roig supo tomar las decisiones acertadas: suprimir la publicidad y buscar precios constantes y proveedores fieles con contrato a largo plazo. Años después, decidió hacer fijos a todos sus empleados y puso en práctica una serie de innovadoras políticas para aquel momento, que hoy siguen vigentes: garantiza a los empleados la posibilidad de trabajar en el supermercado más próximo, a unos diez minutos de su domicilio; las mujeres disfrutan de un mes más de baja maternal y, en caso de fallecimiento de un trabajador, su pareja recibe una anualidad completa de su sueldo y la empresa le ofrece trabajo, además de becar los estudios de sus hijos. Con todo ello, no es de extrañar que el nivel de compromiso de los profesionales de Mercadona sea muy alto.

La construcción del compromiso depende tanto del profesional como de la empresa. El compromiso del profesional se materializa aportando valor y deseando quedarse en la compañía; el de la empresa, a través del salario emocional y racional. Y para inducir el compromiso, **la empresa cuenta con una serie de políticas que juegan el papel de ladrillos con los que proteger su principal activo: el talento de sus empleados.**

Los ladrillos del edificio del compromiso están relacionados con el presente tangible (lo que gano y lo que hago cada día); con el presente intangible o menos tangible (la cultura de la empresa y sus valores, el ambiente de trabajo y el tipo de liderazgo) y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y personal).

Todas estas políticas tienen un impacto mayor y resultan hasta 40 veces más eficaces que el resto de las iniciativas posibles para incrementar el esfuerzo adicional de los profesionales, según se desprende de una reciente investigación realizada por Corporate Executive Board.

8 Conclusión: el "Decálogo" del Gestor del Talento

Las empresas necesitarán en el futuro a los verdaderos "Gestores de Talento", encargados de atraer a los mejores, motivarlos y lograr su compromiso. Sus actividades serán radicalmente distintas de las tradicionales del director de Recursos Humanos. Mientras que éste último se centra en las normas, procedimientos o sistemas de gestión, el gestor de talento se dedica a todas las políticas implicadas en la construcción del compromiso. Su "decálogo" es el siguiente:

1. **iTiempo y recursos!** Se dedica en cuerpo y alma a "mimar" el talento.
2. **Estratega del talento:** analiza en profundidad las necesidades de la empresa en cuanto al talento, las capacidades, el nivel de compromiso y de actuación.
3. **Constante Casanova:** busca las fuentes del talento por todas partes, se da a conocer y, en definitiva, seduce siempre y en todas partes.
4. **"Informívoro" del talento:** recoge continuamente información de los movimientos del mercado y está atento a los posibles movimientos de la competencia.
5. **Catador del talento:** selecciona en relación a las capacidades, al compromiso y a lo que es capaz de hacer un candidato.
6. **Entrenador de entrenadores:** selecciona los proyectos y los utiliza como herramientas de desarrollo.
7. **Constructor del compromiso:** amuralla la organización para que los profesionales no se sientan tentados a cambiar de empresa mediante la gestión de los estilos de liderazgo, de las diferencias entre la cultura actual y la deseada, del clima de los equipos o de los niveles de equidad interna y externa de la retribución.
8. **Solucionador predispuesto:** cuando un profesional no alcanza los resultados esperados, analiza las causas y prepara las posibles soluciones, que pueden ir desde una incorporación a otra área de la empresa hasta buscar las alternativas más adecuadas para ambas partes en el momento de romper la vinculación.
9. **Involucrador organizativo:** comunica las iniciativas, recoge sugerencias e invita a todos los profesionales a que den referencias para contratar a nuevos profesionales.
10. **Negociador en el último segundo:** cuando algún profesional decide cambiar de empresa, dialoga amistosa y abiertamente con él sobre las causas reales, para así poder plantear la contraoferta y convencerle para que se quede.

9 Ficha Técnica



Editorial: Prentice Hall

Fecha de publicación: 01/04/2008

ISBN: 9788483223864

Pilar Jericó es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y doctora en Organización de Empresas. Ha cursado estudios de especialización en Estrategia (Harvard University) y en Comportamiento Organizativo (UCLA). Es pionera en España y Latinoamérica en el análisis del talento y el impacto del miedo en las empresas. Entre sus publicaciones destaca NoMiedo en la empresa y en la vida, traducido a varios idiomas. Su blog se puede encontrar en www.pilarjerico.com

© 2013 Leader Summaries. Resumen autorizado de: La nueva gestión del talento, por Pilar Jericó, © 2008 Prentice Hall.