

Talento y Crisis

Nuestra Presidenta Nacional ha colaborado con “**Empresa y Finanzas**” mediante el artículo que sigue sobre TALENTO Y CRISIS. Por necesidades de edición, sólo pudo publicarse un resumen del mismo. Por si interés y actualidad, lo ofrecemos íntegro a continuación.

Susana Gutiérrez

Presidenta Aedipe Nacional
Directora de RRHH de General Óptica SA



A pesar de la crisis económica en la que estamos inmersos, y contrariamente a lo que a priori cabría pensar, la gestión del talento aparece como uno de los temas más críticos y urgentes en las agendas de los directores de recursos humanos. Esto es fruto de una visión con perspectiva a medio y largo plazo, la deseable en los líderes de nuestras organizaciones, y especialmente, en los gestores directos del capital humano de las empresas. El motivo de tal preocupación no es otro que el convencimiento de que la fidelización del talento y su buena gestión son un aspecto vital para las empresas, no sólo para superar los malos momentos actuales, sino para garantizar la supervivencia de nuestras organizaciones frente a los competidores en el futuro inmediato.

No es casualidad que los gestores de las empresas empezaran a valorar de manera indiscutible el talento, justo cuando las dificultades para encontrar buenos profesionales se convirtió en un auténtico reto, en una lucha “a golpe de talonario” en el mercado laboral, o en la “importación” de profesionales de otros países. En algunos sectores, la escasez de profesionales llevó a unas contrataciones y unas condiciones que hoy sería difícil que se repitieran.

La dura situación para la contratación, debida principalmente al impacto del descenso de la natalidad y que el estudio *España 2010* ya auguraba muy compleja a partir de 2010, se quedó corta porque ya en 2008 las empresas empezaron a sufrir gran escasez de talento y a encontrarse, mas bien a darse de bruces, con una generación nueva que venía con valores y perspectivas sobre el mundo laboral muy distintos a los que estábamos acostumbrados, y que cuestionaban las fórmulas de relación laboral empleadas hasta la fecha.

La afirmación de la mayoría de los Directores Generales sobre que “las personas son el mayor valor de nuestra organización” pasó a tener una dimensión de realidad y de necesidad palpable como nunca antes había tenido. Curiosamente, disponíamos de capital –del metálico- pero no podíamos poner en marcha proyectos o tirarlos adelante pues carecíamos del capital –el humano- para hacerlo. Al fin y al cabo, este capital es el mecanismo que permite que *el otro capital* funcione, y es que son las personas las que hacen que “las cuentas salgan” y que “las cosas se hagan”.

Se hizo patente de manera indiscutible que las personas son la clave de los negocios, que no son un factor más, si no que son las que hacen posible que nuestras organizaciones estén vivas. No nos cansaremos de decir que en las organizaciones la única ventaja competitiva y sostenible en el tiempo son las personas que la componen, ya que todo lo demás –servicios, procesos, productos, sistemas- se puede comprar, copiar o aprender. Son las personas las que aportan innovación, creatividad y emoción –factor crítico en el sector servicios para fidelizar clientes- a nuestras empresas, y esas personas que configuran nuestros equipos son únicas e irrepetibles.

Aceptado lo anterior, la reflexión y el gran reto actual de las empresas están servidos: ¿Cómo debe ser la gestión de nuestros equipos para mantener a nuestro lado a los mejores? ¿Cómo ahorrar costes laborales y al mismo o tiempo evitar la marcha del talento?



En primer lugar, debemos partir de la premisa de que la vinculación entre la estrategia de negocio y la estrategia de RRHH es clave para garantizar el futuro de las empresas. Ambas estrategias no pueden discurrir por vías alternativas o diferentes, casi diría que ni tan solo paralelas: deben estar absolutamente entrelazadas una a la otra y ser interdependientes entre sí. En este sentido, los Directores de Recursos Humanos deben desarrollar un papel mucho más estratégico y deben de integrarse más en los órganos máximos de decisión; deben tener una visión de la organización como un todo e interaccionar de manera permanente con sus colegas del comité de dirección. La orientación estratégica de las políticas de recursos humanos es determinante del éxito de la organización: La *misión* y la *visión* que tengamos de nuestra organización son la pauta para diseñar la estrategia y la gestión de los recursos humanos de la organización. Gestión que empieza por la definición de los perfiles requeridos –habilidades, competencias, valores -, el reclutamiento y la selección – identificando las fuentes, las canteras dónde iremos a buscar los profesionales- y por supuesto las fórmulas a utilizar para elegirlos, pasando por los procesos que guiarán la acogida de las nuevas incorporaciones, la forma de retribuir -coherente con los valores y objetivos organizacionales-, la forma de hacer participar a los colaboradores -en los nuevos proyectos y en el día a día-, el desarrollo personal y profesional, hasta llegar a la jubilación.

En lo referente al ahorro de coste y la retención de talento lo primero que deberíamos hacer es un análisis global de la situación, normalmente se cae en el error de hacer, básicamente, ajustes cuantitativos antes que identificar aspectos a mejorar y actuar sobre los mismos. La reacción más inmediata suele venir acompañada de una búsqueda de reducciones de costes que, normalmente, inciden en el ámbito de la relación laboral y por ende, en el ajuste de las plantillas vinculando directamente la capacidad productiva a la contratación de la demanda. Este es in duda, un alivio temporal por la incidencia en el *boton line* pero a medio y largo plazo será, también sin duda, una mala opción pues muy probablemente, nos hayamos descapitalizado de ese talento que tanto costó encontrar, formar y retener y además , nos veremos abocados a volver a comenzar.

Todo ello sin pensar en los “talentos que permanecen y se quedan”. No podemos olvidar que el talento tiene memoria y corazón, por tanto habrán vivido, no sin preocupación y con mucha desmotivación, el proceso seguido por sus compañeros. Numerosos estudios demuestran que las empresas con visión de futuro y que toman decisiones teniendo en cuenta el largo plazo, suelen ser las que incorporan soluciones más creativas, tienen una buena respuesta por parte de sus equipos y las que salen reforzadas de las crisis.

Debemos pues, hacer un análisis de la situación a medio-largo plazo que incorpore una visión no sólo de resultados internos a corto sino también, del entorno, de la competencia, de nuestra capacidad de innovación y de la competitividad de nuestros productos respecto a los otros. Así mismo, deberíamos ser imaginativos y flexibles con el objetivo de retener a los mejores trabajadores, al tiempo que reducimos costes, incorporando medidas como ampliar periodos de formación, reducir el tiempo de trabajo -y proporcionalmente el salario-, cambiar días de trabajo por vacaciones, fomentar la movilidad geográfica... pero mantener el empleo.



En estos momentos también cobra vital importancia la comunicación con nuestros trabajadores, con los que “se quedan”, es básico que conozcan nuestros planes y proyectos para mantener su confianza en su empresa y en sus líderes. En esta situación la transparencia y la comunicación cobran, si cabe, más importancia que nunca ya que ayudan a disipar la incertidumbre de los que siguen y a mantener su espíritu y motivación altos.

Acciones de este tipo tendrán, además, un impacto directo en nuestra “marca como empleadores” de futuro. La gestión de la marca, tan conocida por los Directores de Marketing a la hora de buscar clientes, es para la empresa un bien muy preciado a la hora de captar y atraer a los mejores colaboradores. Cada vez son más las organizaciones que compiten por aparecer en los rankings de las “mejores empresas en las que trabajar” y por este motivo, la coherencia y veracidad entre lo que vendo, predico y practico son críticas para ser realmente una empresa preciosa y apreciada. Predicar una cosa y practicar otra –algo que sin duda llegaría a ser conocido en el mercado laboral- sería la ruina de nuestra imagen de empresa como empleador atractivo en ese futuro en el que nos gustaría ser triunfadores y contar con los mejores.