

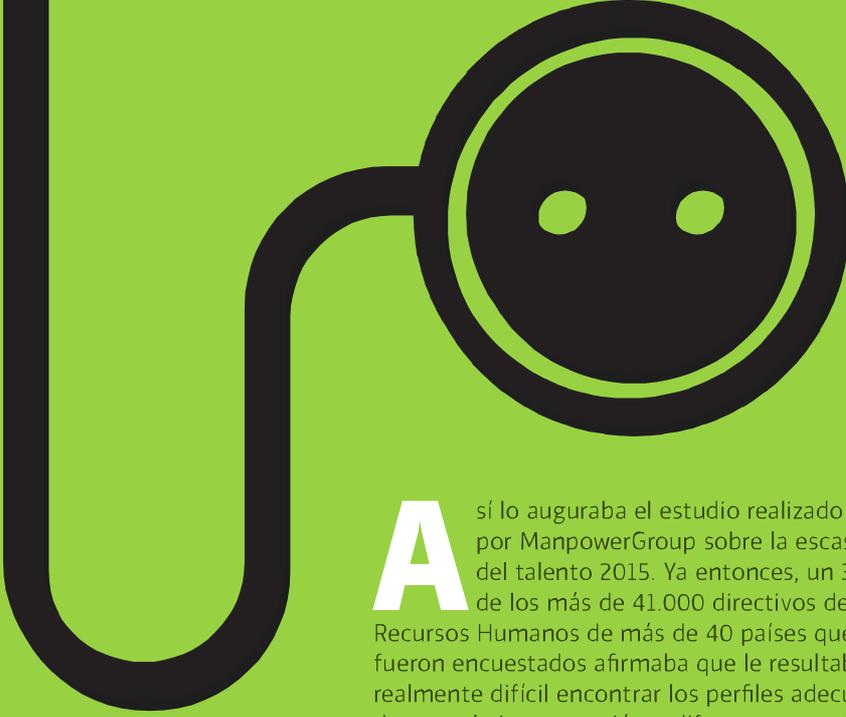
●●● GESTIÓN

¿Por qué se habla tanto del talento? ¿Por qué, de un tiempo a esta parte, resulta tanto o más importante para las empresas que su propio capital? ¿Por qué está generando auténticos quebraderos de cabeza a éstas, la gerencia, a sus departamentos de RR.HH., encargados de personal, etc.? ¿Es posible que se hayan dado cuenta que, con la salida de la organización de empleados que, sin siquiera saberlo, resultaban estratégicos, una parte de la empresa se va con ellos para no regenerarse nunca más?

MIGUEL QUINTANILLA ERIKSSON,
Director Ejecutivo en MHP Servicios de Control y Laycos Network

GUAYARMINA PEÑA SANTANA,
Responsable de Marketing y Comunicación Digital en MHP Servicios de Control y Laycos Network

Cuando el talento...



A sí lo auguraba el estudio realizado por ManpowerGroup sobre la escasez del talento 2015. Ya entonces, un 38% de los más de 41.000 directivos de Recursos Humanos de más de 40 países que fueron encuestados afirmaba que le resultaba realmente difícil encontrar los perfiles adecuados para la incorporación a diferentes puestos de trabajo en sus organizaciones.

En contra de las creencias, la escasez de personal cualificado no se ceñía exclusivamente al sector tecnológico. El estudio realizado desveló que existían serias carencias para captar perfiles fundamentalmente relacionados con oficios manuales, comerciales e ingenieros. En el cuarto puesto figuraban los técnicos cualificados; en el sexto, los directivos; y en noveno lugar los perfiles IT. Con esto ya quedó de manifiesto entonces que la fuga de talento no afectaba solo cuando de innovación y tecnología se trataba, sino que esta creciente dificultad se extendía a todas las actividades, áreas y sectores.

Al igual que consideramos una habilidad extraordinaria la de aquellas personas capaces de escribir con normalidad con ambas manos, debemos tratar de conseguir una organización coordinada capaz de trabajar para 2 momentos clave: hoy y mañana •

Las razones por las que el talento no terminaba de aflorar se centraban principalmente en la falta de conocimientos específicos aplicados al puesto a desempeñar, *hard skills* (un 34%), falta de experiencia en empleos similares (un 22%) y escasa manifestación de habilidades personales, *soft skills* (un 17%).

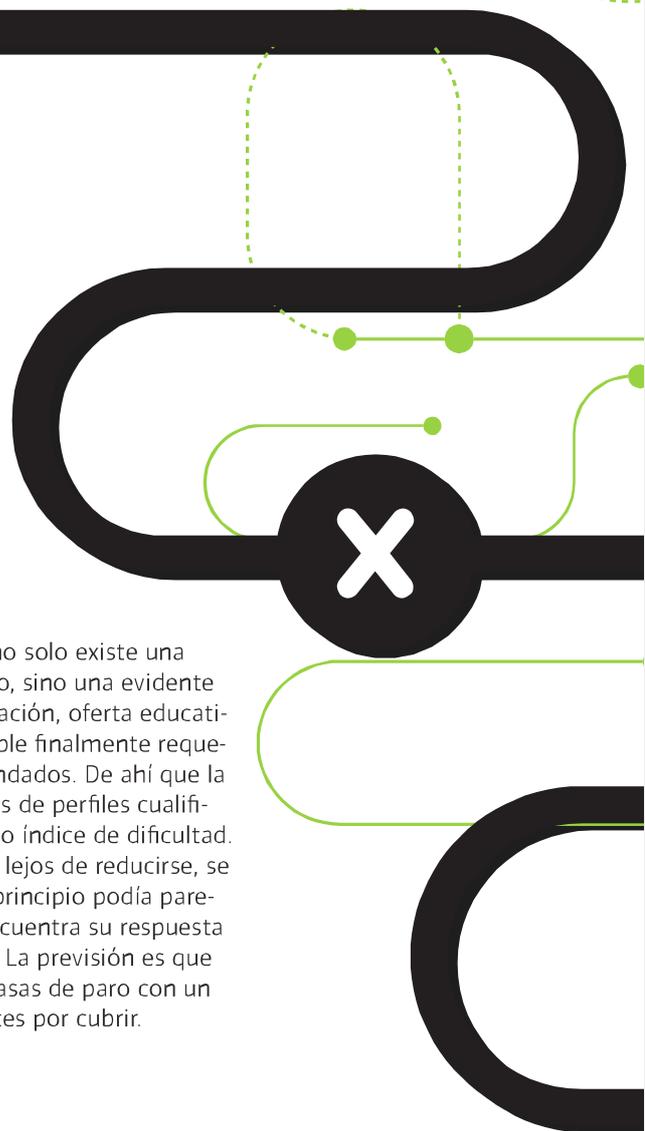
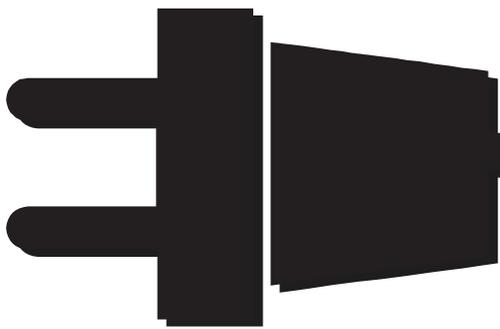
mentación de sus ideas y métodos, suavizar los rígidos protocolos corporativos, aplanar los organigramas verticales, ofrecer más beneficios -no necesariamente económicos-, a cambio de mayor compromiso, del que se da de forma natural, buscando el bienestar que permita el desarrollo de un empleado feliz, dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, involucrado e identificado con la cultura y objetivos de la empresa.

no está conectado

Ante esta situación, los directivos no tenían claro entonces -ni terminan de tenerlo claro ahora- qué estrategias abordar para mantener el talento, identificar cuándo éste se encontraba próximo a abandonar, o resolver el vacío que dejaba tras de sí.

El *Employer Branding* o, también llamado *Talent Brand*, se postulaba como una técnica importada, aún lejana. Fidelizar al empleado, hacer que se sienta a gusto, libre y capaz de desarrollar y encumbrar sus habilidades hasta el próximo nivel, confiar y permitir la imple-

En otro orden de cosas, no solo existe una escasez latente de talento, sino una evidente desalineación entre formación, oferta educativa y conocimiento aplicable finalmente requerido en los perfiles demandados. De ahí que la búsqueda de las empresas de perfiles cualificados presente tal elevado índice de dificultad. Mientras, la tasa de paro, lejos de reducirse, se mantiene. Lo que en un principio podía parecer una incongruencia encuentra su respuesta en la 'escasez de talento'. La previsión es que sigan conviviendo altas tasas de paro con un alto porcentaje de vacantes por cubrir.



Anticipándonos a uno de los perfiles más demandados a partir de ahora y durante la próxima década, nos encontramos con el acrónimo STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Son los perfiles STEM, con una potente base científico-tecnológica, en los que la ciencia, la tecnología, las ingenierías y las matemáticas toman el relevo para erigirse como indispensables en la evolución y crecimiento de las organizaciones.

// ¿Cuáles son las principales consecuencias cuando no conseguimos atraer y mantener el talento que necesitamos para nuestra organización?

- La elevada rotación de empleados, con el consiguiente aumento de los gastos por despido e indemnización.
- Los arduos procesos de reclutamiento y la tendencia de éstos a eternizarse.
- La innovación percibida, dentro y fuera de la organización, que adquiere un ritmo demasiado lento, lo que desemboca en niveles escasos de competitividad en el mercado.
- El debilitamiento progresivo de los cabezas visibles y la carencia patente de liderazgo.
- La pérdida paulatina de credibilidad en los objetivos corporativos inicialmente planteados.
- La limitación objetiva que existe para crecer y evolucionar dentro del entorno que ofrece la organización, llegando a producir aburrimiento y sensación de estancamiento, desembocando en la tan temida fuga del talento.
- La gradual obsolescencia que terminarán advirtiendo los clientes en el producto o servicio prestado, con el posterior abandono de éstos. Mención aparte, el impacto que también tendría sobre la cuenta de resultados.

Quizá sea ahora el momento adecuado en el que, desde las organizaciones, concentremos el esfuerzo, no en retener el talento sino en mantener el conocimiento •

¿CÓMO PODEMOS ABORDAR ESTA ESCASEZ DE TALENTO?]

Comencemos por hacer que nuestras organizaciones sean **ambidexas**. Al igual que consideramos una habilidad extraordinaria la de aquellas personas capaces de escribir con normalidad con ambas manos, debemos tratar de conseguir una organización coordinada capaz de trabajar para 2 momentos clave: hoy y mañana. Una organización que esté preparada para la explotación diaria del negocio y para la captación y exploración de nuevas tendencias y oportunidades. ¿Cómo podríamos conseguirlo? Mediante la redistribución de la fuerza de trabajo, bien en medios estructurales, o bien en medios contextuales.

40

Las organizaciones que deciden ordenarse en **medios estructurales** compartimentarán su día a día en dos estancos diferentes: uno de ellos trabajará para sacar adelante el día a día de la empresa y el otro, para investigar y desarrollar nuevas opciones de mejora. Éstas entienden que las actividades de una y otra parte demandan conocimiento especialista y que se estorbarían entre sí, ya que la rigidez de las rutinas diarias puede entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria, cuando se abordan nuevos escenarios.

Es inevitable que ambas partes utilicen recursos comunes, cuya coordinación es, a menudo, asumida por la dirección o el núcleo central de la empresa.

En cambio, las organizadas en **medios contextuales** piden a los empleados que dediquen parte de su jornada a realizar rutinas diarias para el correcto mantenimiento del

negocio y, a la vez, que saquen tiempo para explorar nuevas ideas y campos que hagan llevar a la empresa al siguiente nivel. En este caso, todos los empleados deberían contar con conocimientos más generalistas, además de *soft skills*, tales como: iniciativa, autonomía, alta capacidad de organización y *sensemaking*, la habilidad de identificar y conectar movimientos del entorno y anticiparse a las tendencias.

En cualquiera de los dos casos se está pidiendo a los empleados, por un lado, que conserven y sigan aplicando ese conocimiento que mantiene viva a la empresa y por el otro, que investiguen nuevas y mejores formas de hacer lo que hasta ahora, capten nuevos clientes y creen nuevos productos y servicios, o que complementen la oferta de los existentes.

La tecnología social ha dado el salto del ámbito personal al corporativo, no solo para facilitar las comunicaciones en red, sino para dar vida a plataformas que permiten conectar y difundir talento dentro y fuera de la empresa; que enriquecen su labor a través de la conexión del saber-hacer de todas y cada una de las personas que la forman. Señalar que en entornos de alta rotación es aún más importante, si cabe, la utilización de estas herramientas tecnológicas.

Quizá sea ahora el momento adecuado en el que, desde las organizaciones, concentremos el esfuerzo, no en retener el talento, sino en mantener el conocimiento. Centrando la comunicación en lo importante, minimizando distracciones, donde el trabajo colaborativo tome protagonismo y se convierta en la fuerza motriz de cada proyecto, de hoy y de mañana.

Estamos asistiendo al surgimiento de todo tipo de plataformas que estructuran las comunicaciones de empresa, las redes sociales corporativas. Las organizaciones -tanto para las que se organizan en medios estructurales, como en contextuales- necesitarán conservar cada ápice del conocimiento cosechado todos los días.

Trabajar hoy pensando en mañana requiere de altas dosis de talento dentro de las organizaciones. Por ello, la falta de coordinación, la fuga de éste o la desalineación de objetivos no son más que tropiezos. Tropiezos que son salvables.

¿CON QUÉ HERRAMIENTAS CUENTAN LAS ORGANIZACIONES?]

Sin ningún tipo de duda, la principal herramienta de la que disponen es la comunicación. La información, convenientemente planificada y dirigida, constituye el bien más preciado. Es frecuente que ésta no llegue a todos los rincones, gestándose vacíos que, no en pocas ocasiones, derivan en núcleos de preguntas, dudas, incluso problemas, que de no ser identificados y tratados a tiempo, colonizarán área vecinas, con las consecuencias ya por todos conocidas.

Gestionar el conocimiento se ha convertido, más que nunca, en el nuevo propósito de aquellas organizaciones que saben que deben fluir con el entorno, sin rendirse ante lo desconocido, anticipándose al cambio impuesto por los mercados y abrazándolo ágilmente, creando toda una red de talento conectado.]

BIBLIOGRAFÍA

Randstand, Informe. Déficit del talento, objetivo 2020.

TransformaTalentos, Informe. España hacia una sociedad y economía de los talentos realizados.

Randstand, Artículo. 2016, el año del talento.

MHP Servicios de Control, Artículo. El Employer Branding no es una moda pasajera.

MITSloan Management Review. J. Birkinshaw, C. Gibson. Building Ambidexterity Into an Organization.

ESADE, Informe. Segundo informe Innovarh. Cómo Gestionar el Talento para la Innovación: la Organización Ambidextra.

ManpowerGroup, Informe. Estudio Manpowergroup sobre escasez del talento 2015.

