
¿CÓMO ELEGIR AL PERSONAL IDÓNEO QUE BENEFICIE A NUESTRAS ORGANIZACIONES?

Luego de la crisis, a cazar el nuevo talento

Miércoles 6 de Octubre del 2010

Lidiar con el talento ha sido y siempre será desafiante. ¿Por qué en estos días todas las organizaciones están tan preocupadas (e incluso desesperadas) por este tema? Siempre ha habido gente talentosa, pero con el tiempo, el talento ejecutivo dejó de ser un asunto fácilmente gestionable desde recursos humanos para convertirse en un tremendo problema que tiene un impacto enorme en la sustentabilidad futura de una firma.

La crisis financiera y económica del 2008-2009, que ha generado una baja en los mercados mundiales no vista desde la década del 30, podría tener consecuencias aún no percibidas para la manera en que trabajamos, nos organizamos y competimos. Y la gestión del talento de seguro será moldeada por la forma en que las empresas terminen lidiando con la presente crisis. Ha emergido un nuevo contexto de negocios, caracterizado por cambios en el modo en que se organizan las empresas y las transformaciones demográficas.

CAMBIO DE GENERACIÓN

Estas alteraciones fueron moldeadas por una aceleración en el cambio en las dimensiones económica, social, tecnológica y política. Para lidiar con ello han salido varios diseños organizacionales como la empresa ágil o virtual; la organización en red; la firma innovadora; la firma adaptativa; la empresa 'caórdica' (fusiona caos y orden); y la organización flexible.

Sin importar el nombre, será importante entender cómo las empresas deberán organizarse para adaptarse a contextos competitivos y turbulentos como el que detonó la última crisis financiera. Por ello, las organizaciones necesitarán combinar cambios en la estructura (más descentralización operativa que incremente la flexibilidad de respuesta y reducción de capas de gestión para evitar inercias innecesarias, entre otros), cambios en los procesos (más comunicación horizontal, inversiones en tecnología e innovaciones en recursos humanos) y en los límites organizacionales (tercerización de actividades y alianzas estratégicas).

Además de ello, los cambios demográficos también aportaron a los desafíos de las empresas en relación al talento. Los 'baby boomers' (nacidos entre 1946 y 1964) se encaminan a la jubilación, la Generación X (o Gen X, nacidos entre 1965 y 1980) está exhausta y la Generación Y (Gen Y, nacidos entre 1981 y 1995) o del Milenio no parece preocuparse por los valores de las generaciones anteriores.

Si bien antes de la década del 80 los empleados valoraban la estabilidad, las grandes transformaciones corporativas de esos años destruyeron la lealtad hacia las compañías. Por eso durante el 'boom' de las puntocom en los años 90 se produjo un aumento en las oportunidades de trabajo y el cambio frecuente de empleo se convirtió en una parte importante en la carrera de una persona: dejó de ser sinónimo de fracaso. Asimismo, si bien los 'baby boomers' y los Gen X fueron criados con principios como el compromiso con una empresa, el ascenso interno y la idea de un trabajo de por vida; los Gen Y aspiran a la autogratisfación y al disfrute instantáneo.

La estabilidad previa fue reemplazada por la complejidad y las constantes crisis han destruido toda posibilidad de seguridad laboral; por lo tanto, sigue decreciendo el compromiso de los empleados con las organizaciones, con un cambio hacia el compromiso consigo mismos.

¿Qué pasará con las estrategias de las empresas para la gestión del talento? ¿Cuál es el próximo enfoque hacia la gestión del talento? A continuación se sugieren algunas tendencias que las empresas deberían observar si quieren adaptarse exitosamente al nuevo contexto.

1) Adaptar la organización a los nuevos talentos.

Luego de la crisis, la Gen Y vuelve a la carga. En muchas ocasiones los ejecutivos quedaron pasmados cuando por primera vez se toparon con la actitud laboral y la aparente arrogancia de los Gen Y. Sin embargo, esas percepciones son comunes a toda la nueva generación. Sus altas expectativas laborales en materias de sueldo, flexibilidad, ascensos rápidos y tiempo libre se basan en la creencia de que pueden ser selectivos. ¿Por qué? Hay dos respuestas posibles. Primero, los Gen Y son conscientes de que los 'baby boomers' se acercan a su

jubilación y que habrá vacantes por llenar. Segundo, esta generación está compuesta básicamente por los hijos de los 'boomers' y ha visto cómo sus padres entregaron su tiempo y vida a empresas que los traicionaron con las múltiples reducciones, reorganizaciones y racionalizaciones en ellas.

Los Gen Y pueden aportar a las organizaciones capacidades nuevas que resulten importantes cuando se intensifique la competencia y los mercados estén agitados: pueden trabajar muy duro si están comprometidos con un proyecto, son buenos realizando varias tareas a la vez y son diestros con la tecnología de Internet.

Las firmas deben tener en cuenta que esta generación puede preferir renunciar a sus organizaciones antes que hacerlo a la autonomía y la libertad. Sin embargo, están empezando a aparecer más alternativas en la decisión entre tolerar un ambiente laboral tóxico o salir corriendo. El desarrollo de los espacios de trabajo compartidos por 20 personas que se juntan a trabajar es visto por los Gen Y como una alternativa a la vida corporativa. Al fomentar un entorno laboral más estimulante y creativo, estos espacios compartidos de trabajo han impulsado una mayor motivación, y como resultado empresas como Yahoo! están empezando a patrocinar a algunos de ellos. Ese tipo de innovaciones en el entorno laboral puede ser una noticia particularmente buena para la generación más joven de trabajadores, y una señal de alerta para aquellas compañías incapaces de adaptarse a la inclusión de los necesarios Gen Y en su cultura organizacional.

2) Reformular el mapa de competencias para contratar al mejor talento.

¿Cuáles son las mejores competencias que podemos usar para evaluar el talento? Nadie lo sabe, pero todos tienen una lista de competencias deseables. Sin embargo, en la mayoría de los casos esas listas no sirven de nada, pues la mayor parte de las firmas gasta montones de dinero en consultorías, talleres y estudios piloto para descubrir los atributos centrales de la organización. Como resultado, las competencias centrales que supuestamente deberían ser una fuente de ventaja son las mismas de las otras compañías, aunque con nombres ligeramente distintos.

En definitiva, la pregunta que hay que hacerse es si la lista de competencias centrales de la firma le ayuda a contratar y desarrollar a su mejor talento. Para identificar altos potenciales, Royal Mail, la empresa de correos británica y primer empleador del Reino Unido, está utilizando indicadores que otorgan información predictiva sobre la capacidad de las personas de alcanzar más y mayor crecimiento. Estos indicadores están basados en tres agilidades: la agilidad estratégica, la emocional y la de aprendizaje. La estratégica se refiere a la habilidad de pensar conceptualmente y manejar complejidad. La agilidad emocional se basa en la habilidad de manejar las emociones e influenciar a otros. Finalmente, la agilidad de aprendizaje indica la capacidad de la persona de lograr un nivel superior de aprendizaje que requiera un esfuerzo extra.

Las compañías necesitan identificar aquellas competencias que les permitirán diferenciarse y que deberán ser utilizadas para mejorar el proceso de contratación, de modo que el talento sea detectado, contratado y haga una diferencia en la organización poscrisis.

3) Hacia la nueva gestión del talento.

Para llevar una estrategia de talento a la práctica, la organización poscrisis debe abordar la pregunta acerca de quién estará a cargo de este proceso. El sentido común podría indicar que el departamento de recursos humanos, pero el sentido común no siempre es el mejor evaluador. En realidad, la implementación de una estrategia para el talento debería ser realizada en todos los niveles de la organización, por lo que la alta dirección de la firma debería liderar el camino y ser seguida por todos los demás.

No subestimo en absoluto el valor ni el 'expertise' de los departamentos de recursos humanos, pero la nueva mentalidad que se requiere tras la crisis exige el compromiso de toda la organización, empezando desde arriba, pues es imperativo que el CEO y el equipo de alta dirección tengan una agenda de talento.

4) Un nuevo modelo para la retención de los talentos.

La retención puede ser definida como el esfuerzo de un empleador por conservar a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios. Esta requiere un pensamiento de largo plazo y una planificación creativa. La mayoría de los programas de retención de empleados anteriores a la crisis se enfocaba en desarrollar paquetes de beneficios atractivos en el corto plazo –vacaciones pagadas, horarios ajustables y compensaciones competitivas, etc.–. Sin embargo, estos ya no son suficientes para abordar los problemas de rotación de personal, y por esa razón estos enfoques impiden que las organizaciones desarrollen una mirada holística a los problemas de rotación y que tengan prácticas eficaces de retención.

Un nuevo modelo de retención debería incluir tres elementos: las compensaciones y recompensas que las empresas usan (y abusan), así como dos conjuntos adicionales de factores que creemos igualmente importantes en los mercados actuales: identidad organizacional que dé a los empleados una sensación de estabilidad y orgullo

por pertenecer a la empresa; y carreras y empleabilidad, es decir, la posibilidad de desarrollarse continuamente para ser apetecidos por el mercado.

5) Una visión sistemática de la gestión del talento.

Para que una estrategia de gestión del talento sea exitosa, debería ser tratada como un proceso en el cual la atracción, el desarrollo y la retención estén interrelacionados.

La gente necesita darse cuenta de que la estrategia de gestión del talento debe ser coherente y confiable. Esta gestión poscrisis requiere que las organizaciones eviten la inconsistencia que puede llevar a la esquizofrenia organizacional, la que reduce la confianza en los programas de gestión del talento y finalmente puede ser “mortal” para todo el modelo que se ocupe de este crucial aspecto de la gestión.