

## ¿Recetas Mágicas para gestionar el talento en tiempos de crisis?

Por José Luis Tamargo

Últimamente está muy de moda que los "gurús" en la materia o profesores de prestigiosas escuelas de negocios hablen sobre cómo gestionar el talento en tiempos de crisis. O que nos lancen miles de recetas mágicas para acabar con el problema. Yo no soy profesor, y menos un genio o "gurú", así que intentaré hablar sobre mi experiencia, que me ha llevado casi siempre a reflexionar más que sobre lo que hay que hacer, sobre lo que nunca hay que hacer. E intentaré generar una nueva vía de análisis a la hora de abordar cuestiones como la identificación y la retención del talento, no sólo durante las crisis, donde obviamente hay ciertos aspectos a matizar, sino en general.

La primera receta mágica dice que este momento de

crisis "puede convertirse en la gran oportunidad para la incorporación de talento con costes que en época de bonanza no serían ni planteables". Lamento decirles que el verdadero talento no está en el mercado, sino dentro de las compañías, o por lo menos en la mayoría de los casos. Sé que esto puede sonar algo "extremo", pero los trabajadores con gran potencial están aportando su talento diferencial para ayudar a sus empresas a capear la crisis con éxito, y normalmente están comprometidos con ello. Y no olvidemos que el compromiso es uno de los ingredientes básicos en cualquier definición de talento, por lo menos en lo que se refiere a la compañía. Con esto quiero decir que cualquier trabajador, aún siendo considerado como "talentoso", carecerá de disponibilidad para ser atraído a nuestra empresa. No sólo porque temerá dejar su puesto de trabajo en una coyuntura como la actual. También por la dificultad de tener un mínimo de seguridad imprescindible para dar el gran salto a otra compañía, algo casi imposible de conseguir en estos tiempos.

La segunda receta se refiere ya no a la búsqueda del talento, como lo hacía la primera, sino al talento que se encuentra en nuestra compañía. Me estoy refiriendo a aquella que defiende "la necesidad de doblar nuestros



José Luis Tamargo.

esfuerzos financieros invertidos en la detección del talento en nuestras filas". Esto es sorprendente, porque todas las personas relacionadas con los RRHH con las que hablo, afirman que su principal problema en estos momentos es el recorte presupuestario que les está afectando, y les está afectando ahora más que nunca. En este punto quizá me siento un poco menos crítico, ya que reconozco la intención de los diferentes autores, que al recomendar esto no están haciendo otra cosa que reflejar una realidad difícil de admitir para cualquier compañía. Esta realidad refleja que el verdadero talento es muy, muy, muy escaso, y si bien en una situación de mercado favorable las compañías pueden obtener buenos resultados con buenos empleados, aunque no excepcionales, en una situación de crisis es cuando el verdadero talento se hará indispensable, marcando la diferencia entre la compañía que meramente subsistirá y la que superará de manera exitosa este ciclo, con lo que se garantizará una posición de ventaja cuando el temporal escampe.

A lo largo de mi vida profesional he tenido muchas conversaciones con responsables de la gestión del talento, en épocas tanto de crecimiento como de crisis, y les he visto proponer metodologías muy elaboradas, complejas y enfocadas en muchos casos por consultoras de prestigio; y en la gran mayoría de los casos lo discutible nunca ha sido la brillantez de las teorías. Lo discutible ha sido, como ya empieza a ser muy habitual, la ejecución y el despliegue de las mismas. Pero lo más curioso es que cuando yo aún formaba parte de estas consultoras, y me enfrentaba a una situación de este tipo, a veces me encontraba con métodos mucho más básicos, más identificados con los verdaderos parámetros de negocio y que sólo con aportarles un

poco de sistemática demostraban ser más eficientes que las metodologías complejas que tenían en cuenta cualquier factor.

Como ya he dicho estoy hablando de mi experiencia, y mi experiencia me dice que lo que realmente aporta valor a una compañía en términos de identificación del talento, en cualquier organización, entorno y situación, es tener claro qué características de cualquier índole (no nos ciñamos sólo a las competencias) debemos buscar en las personas que realmente queremos que sean la esencia de nuestro negocio.

Además, y siguiendo en la senda de simplicidad del famoso 'keep it simple' de los anglosajones, debemos hacer un verdadero esfuerzo en volver a pensar, incluso cuando ya hemos pensado en todo lo que creíamos pensable, en cómo identificar cuáles son las claves de nuestro negocio. A la vez que debemos ser capaces de priorizar y de apostar por un número controlable de estas "claves".

Y tan importante cómo identificar y apostar por las "claves" que nos darán una verdadera ventaja competitiva, es encontrar el talento que necesitamos y las cualidades que nuestros empleados deben tener para abordarlas. Y apostar a su vez por un número controlable de ellas, porque más vale fijar 3 factores que podamos controlar en el 100% de la plantilla, que 10 factores que acaben siendo medidos de manera errónea y en el 30% de la misma. Más contribuirá al negocio tener un par de objetivos concretos y comunes a todos los empleados, que tener colectivos focalizados en distintas metas que puedan llegar a ser contrapuestas.