



La lucha empresarial por el talento

• Por: *Alejandro Maguregui Lacha*
Director de Marketing y Alianzas México y Centroamérica de Meta4

Para llegar a la excelencia –y no conformarse con un éxito que puede ser pasajero-, el capital humano se ha convertido en un factor decisivo dentro de las estrategias empresariales. En contra de la vieja sentencia “nadie es insustituible”, la marcha de una sola persona clave puede ocasionar graves pérdidas a una compañía. El talento de los empleados es pues objeto de deseo, y las organizaciones se esfuerzan por atraerlo, retenerlo y aprovechar al máximo su potencial.

Atraer el talento puede ser una tarea compleja, pero lo es mucho más conseguir que no se escape. Para que las personas que más pueden aportar a una empresa permanezcan en sus puestos y den lo máximo de sí mismas, la motivación por parte de sus superiores es fundamental. La motivación engloba aspectos tan importantes como la formación, la correcta asignación de competencias o el reconocimiento (formal e informal) de los logros del empleado. Los incentivos económicos –desde las stock options a los bonos o los planes de pensiones- no son las únicas armas para lograr esta motivación. De hecho, la retribución salarial lleva tiempo perdiendo peso en la decisión que toma un empleado a la hora de permanecer o abandonar una empresa. Otros factores como el grado de desarrollo profesional que puede alcanzar, el liderazgo que la compañía ostente en su sector o el nivel de innovación de los productos y servicios que oferte son cada vez más valorados por sus empleados.

Cualquier gestor empresarial es consciente hoy en día de que el grado de motivación y compromiso de su Capital Humano determinará en gran medida el

rendimiento del negocio. Así, las claves del éxito empresarial están relacionadas con la buena cohesión que se logre en los equipos de trabajo, la vinculación emocional que el individuo establezca con los proyectos y objetivos estratégicos de la empresa, las responsabilidades compartidas, la colaboración y el intercambio de ideas y conocimientos.

Estas nuevas prioridades han transformado los departamentos de recursos humanos, tradicionalmente enfocados a los procesos de carácter administrativo (nóminas, beneficios...), con el fin de conseguir la ansiada fidelidad de los empleados. Los responsables de RH se encargan ahora de complejos procesos de selección, planes de retribución y de carrera, actividades de formación, gestión del rendimiento, etc.

EL TALENTO PRODUCTIVO

La gestión administrativa del Capital Humano –a través de los sistemas de gestión de Recursos Humanos (HRMs)- ha cedido su lugar a una nueva gestión del talento, apoyada en completas suites de aplicaciones que ayudan a automatizar los principales procesos estratégicos. Las aplicaciones incluidas en estas modernas suites de gestión permiten sobretodo planificar la fuerza de trabajo, con una visión a medio/largo plazo de la demanda de recursos dentro de una empresa, y con herramientas para identificar las fuentes de talento y construir una reserva de talento lo suficientemente grande para cubrir la demanda futura. Además de la planificación, en las nuevas suites de gestión utilizadas por los departamentos de RH cobran una especial importancia las capacidades para la



"adquisición" de talento, lo que incluye la contratación de personal fijo y temporal, con los nuevos procesos de selección a través de Internet cada vez más en alza.

Para evaluar cómo los empleados están alcanzando los objetivos corporativos, las soluciones en la gestión del rendimiento se integran con otras funcionalidades como el desarrollo de carreras, la planificación de la sucesión, la formación y la gestión de la compensación. El desarrollo de la carrera de los empleados suele ser un módulo dentro de estas aplicaciones, que incluye la definición de la trayectoria, las comparaciones de competencias entre diferentes tareas o cargos, la planificación de carrera y el patrocinio (mentoring, en inglés). La planificación de la sucesión, por su parte, es el proceso formal para identificar y promover a los empleados con un alto potencial para ascender a posiciones clave dentro de una organización, ofreciéndoles planes de desarrollo que los preparen para asumir las nuevas responsabilidades. En este punto, las empresas deben tener presente que la retención del talento (y su promoción) les proporcionará beneficios mucho más importantes que los costes o contratiempos asociados a una reorganización del organigrama.

Uno de los elementos más importantes del desarrollo profesional y, por tanto, de la gestión del talento, es la formación. Proporcionando formación a sus empleados, la empresa también gana, puesto que incrementa la eficacia y cualificación de su plantilla. Muchas organizaciones cuentan con soluciones específicas en esta área, aunque los proveedores de suites de aplicaciones de gestión del talento la suministran también como parte integrante de su oferta.

En cuanto a la gestión de la compensación, existen soluciones centradas en la compensación de incentivos (fundamentalmente, para la fuerza de ventas), en el diseño de programas de compensación (por ejemplo, para evaluar los datos de estudios de salarios) y en la planificación global de la compensación (determinar bonus e incrementos de mérito, entre otros).

Además de estas funcionalidades, son importantes también la gestión de competencias, el acceso a portales-autoservicio por parte de empleados, candidatos y directivos, la gestión de procesos de negocio, el reporting de gestión (con capacidad para "casar" los datos presentes en las diferentes aplicaciones)... La gestión de contenidos, por ejemplo, es una de las partes más importantes de las suites de aplicaciones de gestión del talento, aunque a menudo es pasada por alto. En muchos casos, el valor de una aplicación se basa en lo que

hay en ella más que en lo que sea capaz de hacer. En otras palabras, si en una aplicación de gestión del rendimiento no se han introducido las metas corporativas adecuadas, habremos automatizado algo que suministra un escaso valor. El contenido en este contexto ayuda al usuario a comprender no sólo cómo utilizar el sistema, sino también a cómo utilizarlo eficazmente (creando metas relevantes, en el ejemplo expuesto). Finalmente, la gestión del conocimiento suele ser un dominio independiente, aunque las capacidades halladas en los sistemas de gestión del conocimiento pueden permitir una mejor gestión del talento, ya que contribuyen a motivar, comunicar mejor y, en definitiva, suministrar mayor valor a la organización.

La cohesión de todas estas aplicaciones y funcionalidades dependerá del grado de integración que el proveedor ofrezca respecto a los sistemas de gestión de Recursos Humanos (HRMSs) de sus clientes. La visión del mercado del proveedor, su experiencia tecnológica y conocimientos prácticos deberán ser valorados por las empresas cuando decidan apostar por una de estas suites de gestión del talento.



"El talento es uno de los activos más difíciles de reconocer y gestionar sin la solución adecuada; y ninguna compañía puede permitirse el lujo de desaprovechar esta fuente de riqueza basada en las ideas, las capacidades innatas y las destrezas adquiridas".