

# EXPORTADOR

## Profesionales a medida

El talento es una de las principales armas de las pequeñas empresas para competir, ya que se trata de su activo principal ante la ausencia de grandes recursos de otro tipo. Es precisamente en tiempos de dificultades cuando las empresas tienen que esforzarse por captar el mejor talento y sacarle el máximo partido.

Como sucede con otras muchas cosas, el talento es una de esas cualidades que se valoran de forma unánime, pero que casi nadie está en condiciones de definir. Se aplica a tantos ámbitos de la vida, que apenas nos paramos a pensar qué significa verdaderamente estar en posesión del talento, ni en qué consiste, ni dónde se origina.

Se habla del talento como de uno de los activos intangibles más importantes de una empresa, la esencia del capital humano que sitúa a las personas en el eje de toda organización y que contribuye a que esta sea más productiva e innovadora. Pilar Cortés, gerente senior de formación y desarrollo en el área de recursos humanos de la firma de servicios profesionales KPMG en España, define el talento empresarial como “la conjunción de capacidad, aspiración y compromiso que aporta un valor diferencial a la empresa y a sus clientes”.



Pero en gran parte de los casos, la acepción empresarial del talento no se refiere solo a aquellas personas que resultan estar extremadamente bien preparadas para desempeñar un puesto específico, sino también a aquellas personas destinadas a ser líderes dentro de una organización. Así pues, gestionar el talento es también formar futuros líderes desde el origen.

Francisco Muro, presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter, precursora de un método de cambios de comportamiento orientado a que los mandos empresariales dirijan mejor, sostiene que “la gestión del talento es la capacidad de hacer que el talento adecuado surja en la empresa, se ejerza y se convierta en resultados”.

Su correcta gestión implica detectarlo, formarlo, supervisarlos, maximizar los beneficios que aporta a la empresa y lograr retenerlo para que su rendimiento se expanda y multiplique en el largo plazo.

## Primeros pasos

Como sucede con todas las buenas prácticas y recomendaciones de manual, es fácil comprender los beneficios que una buena gestión del talento trae a la empresa; no obstante, la gestión del mismo como actividad específica está aun en sus primeros pasos, y no son muchas las compañías que se han decidido a sistematizar un plan concreto de captación, asimilación y retención del talento profesional.

En opinión de Enrique de Mulder, consultor de personal de De Mulder Consulting, la gestión del talento por parte de empresas sin experiencia previa en este ámbito depende de si estas son de nueva creación o no. Mientras que en el primer caso lo más urgente es “identificar desde el principio cuáles son las capacidades y habilidades necesarias en cantidad y calidad para asegurar que se dispone de las personas adecuadas”, el segundo caso es más complejo, ya que se trata de empresas que no han gestionado su talento y que, “de una u otra forma, han tratado a las personas como un gasto en vez de como una inversión”.

José Ignacio Leyún, socio director de la empresa de búsqueda de directivos Seelinger y Conde, añade que una empresa que no tenga experiencia previa en la gestión del talento debe empezar por diseñar una estrategia de recursos humanos de manera global e integrada, ya que “gestionar el talento por sí mismo no sirve para nada si no se abordan de manera integral aspectos como la definición funcional de los puestos de trabajo, la valoración de cada puesto”.

Asimismo, la selección del talento no debe depender solo del departamento de recursos humanos, sino que cada director debería estar involucrado en ello, ya que, si bien “desde recursos humanos pueden ofrecer herramientas y criterios de actuación, todo ello sería estéril si al final cada responsable no los aplicase ni los tuviera en cuenta: el talento compete a todos los niveles directivos”, sostiene Leyún.

Por su parte, Muro defiende que lo primero que debe hacer la organización es “plantearse si el talento es una cuestión a la que se quiere dotar de importancia estratégica, y si es así, designar a una persona con poder de actuación suficiente para que se responsabilice del mismo”. Una vez fijado ese enfoque estratégico y elegida la persona idónea para llevarlo a la práctica, “la empresa debe definir los talentos deseados, detectar qué personas dentro del equipo pueden considerarse como talentos de alto valor para la empresa”, añade Muro.

## Talento y Pymes

No existe una fórmula infalible, y cada empresa debe gestionar el talento de acuerdo a su perfil y necesidades. En muchos casos, son las grandes empresas las que han llevado la voz cantante en gestión del talento y las que han implantado los sistemas más desarrollados al respecto. Un ejemplo de política avanzada en este campo es el de Vestas, el principal proveedor de servicios eólicos del mundo, que cuenta con un programa

específico de selección de talentos al que pueden acceder los empleados de cualquier nivel dentro de la organización. “Los empleados que participan en el programa ven cómo su carrera profesional es supervisada por parte de especialistas dentro de la empresa”, afirman desde este grupo danés.

El problema es que algunos modelos de gestión del talento como este no están al alcance de empresas con recursos escasos, lo que a su vez está abriendo una brecha entre empresas grandes y pequeñas. Según Francisco Muro, son las primeras “las que más están invirtiendo en gestión del talento, mientras que las pequeñas lo están haciendo en muy pequeña medida”.



El talento es o debería ser una de las principales armas de las pequeñas empresas para competir, ya que se trata precisamente de su activo principal ante la ausencia de grandes recursos de otro tipo.

Los sofisticados despliegues que algunas empresas están llevando a cabo no son necesariamente la clave para una buena gestión del talento; cada empresa debe ser consciente de la escala de sus acciones, y también de qué herramientas

son imprescindibles y cuáles no.

Pero es un hecho que existe una relación entre el talento, la productividad, la innovación y la competitividad en el exterior, y, como afirma Pilar Cortés Cortés, de KPMG, “si las pymes son capaces de atraer a profesionales con talento y hacer una mejor gestión de sus capacidades, podrán ofrecer un mejor servicio dentro y fuera del país”.

En materia de internacionalización, Sylvian Boy, de Catenon, señala que la clave es localizar talentos con disposición a la movilidad geográfica, así como “formar profesionales en gestión internacional, políticas internacionales y herramientas de trabajo”. Asimismo, de Mulder añade que las empresas deben incorporar a su cultura y su modelo de negocio el concepto de talento global, que “supone situar el reto y el paradigma del talento no en el mero hecho de exportar, sino en ser un agente global”.

### Qué pide el talento

Son muchas las cuestiones que influyen en la decisión de los profesionales o futuros profesionales con talento a la hora de interesarse por una empresa concreta, y aquí reside precisamente uno de los aspectos fundamentales que toda organización debería tener en cuenta: las sensibilidades, circunstancias, intereses, motivaciones y gustos de las personas, no solamente como profesionales, sino también como seres humanos.

El profesional con talento valora en gran medida ventajas como las perspectivas de movilidad internacional, las posibilidades de promoción interna, la dirección por parte de líderes capaces de dar salida a sus capacidades, la flexibilidad de los horarios... y por supuesto también la retribución, pero no en el lugar más importante. Todo esto contribuye a despertar en el trabajador una de las cualidades más idóneas para el desarrollo del talento: la auto-motivación.

A estos valores prácticos se añaden además cuestiones menos habituales en la escala de intereses del profesional. Valores que hasta ahora se han considerado como meramente complementarios a la actividad de la empresa, como la responsabilidad social corporativa o la defensa del desarrollo sostenible, determinan la imagen de la empresa y constituyen verdaderos activos que influyen en el interés de los profesionales.

Pero el talento pide además “libertad para crear y desenvolverse, una libertad responsable que sustituye a la tradicional culpabilidad por los errores lógicos que se cometen durante el proceso creativo”, apunta Diego Vicente, profesor de comportamiento organizacional en el IE Business School.

#### Entramados de talento

Otra de las cualidades que facilitan la captación y retención de los mejores profesionales consiste en insertarlos en un “entramado de talento”, ya que, como afirma Muro, “el talento atrae a nuevos talentos”. La existencia de tales entramados será uno de los factores decisivos que el profesional tendrá en cuenta a la hora de decantarse por una empresa en particular. Los profesionales buscan su propia superación y necesitan de entornos que les obliguen a ponerse a prueba.

Los beneficios de estas concentraciones de talento para captar y retener a los profesionales más capacitados no solo le sirven a la empresa, sino que también las ciudades, las regiones o los países compiten por la atracción de talento, y cuanto mejores sean las credenciales que posean al respecto, más demandas estarán por los profesionales con talento.

En ese sentido, Santiago Álvarez de Mon señala que las regiones más atractivas son aquellas que poseen un entorno descontaminado, libre de un exceso de injerencias políticas y del nepotismo: “del mismo modo que la inversión necesita seguridad jurídica, el talento requiere unas condiciones de exigencia, rigor, libertad y responsabilidad en las que prime el genio humano y no los intereses políticos”.

Según Belén Goñi, directora de la [Agencia Navarra de Innovación \(ANAIN\)](#), entidad organizadora del foro internacional sobre el talento Agora Talentia, “lo que sobre todo atrae a los mejores profesionales a una ciudad o región son los buenos proyectos y la capacidad de progresión del profesional en la zona, pero también es importante todo lo relativo a calidad de vida”.

En la práctica, la capacidad de países, ciudades y regiones para captar el talento depende en gran medida de los sectores de actividad radicados en la zona.

Desde la Universidad

Del mismo modo que la acepción general del talento no aparece necesariamente vinculada a la universidad, sino que más bien uno tiende a pensar en una cualidad natural y menos dependiente de la formación recibida, lo cierto es que en este nuevo concepto empresarial de talento la formación universitaria juega un papel indispensable, y en la génesis de casi todo joven con talento profesional se suele buscar una nutrida dosis de “condecoraciones académicas”.

Álvarez de Mon sostiene que “la universidad debe equipar al alumno con conocimientos, pero también insertarle en una vida universitaria más práctica e interactiva, ya que es la práctica la que lleva a la persona al consecuente descubrimiento de su talento”. El talento figura en el centro de una larga disputa entre el mundo académico y el profesional, quizá como una de sus más probables víctimas, pero también como un nexo del que uno y otro pueden beneficiarse. Como afirma Pilar Cortés, “una mayor colaboración entre el mundo académico y el profesional puede ayudar a que el primero conozca mejor las demandas del mercado laboral y a que adecue sus programas formativos a las necesidades reales de la empresa; por otro lado, puede facilitar a las empresas el acceso al mejor talento”.

Para alcanzar ese grado óptimo de simbiosis entre lo académico y lo profesional y potenciar la creación de talento, es necesario que ambos mundos incurran en iniciativas concretas. Un ejemplo de esto es la red de cátedras de la [Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos \(ASCER\)](#), una serie de colaboraciones que ha establecido la asociación con diversas universidades y escuelas de arquitectura internacionales, y en la que han mostrado su interés universidades como la de Harvard.

Se trata además de un modelo de colaboración frecuente en otros países, como los Estados Unidos, donde la cooperación entre empresas y universidades permite a las primeras nutrirse del talento gestado en las segundas, que se benefician de la financiación aportada por las empresas. “Cualquier futuro profesional que esté más próximo con la realidad empresarial tendrá una visión más global y una capacidad más amplia de pensamiento y por tanto, una mayor querencia y facilidad para la internacionalización”, apunta Martínez.

Ante la dificultad... talento

La gestión del talento no se desenvuelve en un contexto neutral, sino en uno marcado por las muchas vicisitudes que atraviesa la economía, los constantes recortes de gastos que han tenido que acometer las empresas y otros aspectos de la actual crisis económica. Sin embargo, los expertos coinciden en que es precisamente en tiempos de dificultades, y bajo la tan mencionada necesidad de un cambio en el modelo económico que avance hacia una mayor productividad, cuando las empresas tienen que dar lo mejor de sí mismas y esforzarse por captar el mejor talento y sacarle el máximo partido.



En este sentido, el profesor norteamericano Richard Florida, fundador de Creative Class Group, una firma de servicios de asesoramiento sobre nuevas tendencias en los negocios, apunta que “por primera vez en la historia, la lógica básica de nuestra economía dicta que el desarrollo, la innovación futura y la productividad requieren un mayor desarrollo y uso de las capacidades creativas humanas”.

Pero lamentablemente gran parte de las empresas no ha entendido la crisis de esa manera, o bien no ha tenido ocasión de hacerlo”.

Ha sido precisamente durante las épocas de crecimiento cuando, en general, las empresas más se han ocupado de blindar su futuro y de experimentar con nuevos conceptos como la gestión del talento; pero gran parte de esos esfuerzos se ha paralizado en cuanto han surgido necesidades más acuciantes e inmediatas. “Diversos sectores han desarrollado enormemente su gestión del talento, pero luego llegan momentos económicos como este y contemplas con desconcierto cómo esas mismas empresas pre-jubilan el talento solo por reducir costes: el talento no es una moda, sino algo por lo que hay que apostar como valor estratégico”, sentencia Francisco Muro.

Los expertos recomiendan

- Conocer a fondo al profesional para ubicarlo en el lugar adecuado dentro de la empresa.
- Tener en cuenta no solo el rendimiento actual de un profesional, sino sobre todo calibrar su potencialidad, afirma Pilar Cortés, de KPMG.
- Flexibilidad para detectar si un profesional manifiesta aptitudes para otra posición dentro del equipo, en lugar de para aquella para la que en principio ha sido entrevistada. El destino del talento de la empresa no es irreversible: hay que probarlo, corregirlo y aconsejarlo de forma progresiva.
- No delegar fases críticas del proceso de selección en otras firmas. Según Santiago Álvarez de Mon, del IESE, el equipo con el que trabajará la persona entrevistada ha de estar presente en el proceso de selección.
- Insertar sistemas de evaluación cruzados. Según Sylvain Boy, director en Madrid de la empresa de selección global de personal Catenon, es necesario disponer de sistemas de evaluación anuales del desempeño que han de ser cruzados, es decir, “compartidos entre las distintas jerarquías de selección de talento de la empresa”.
- Contratar a largo plazo a los profesionales con talento es, según Richard Florida, lo que “transforma el capital humano en capital creativo”, ya que el talento fluye sobre todo entre las personas que han trabajado juntas durante un largo tiempo.
- Plantear objetivos realistas, pero ambiciosos, dando apoyo para conseguirlos y controlando su evolución.

Detectar las necesidades de formación de los profesionales mediante herramientas de evaluación del desempeño es otro de los consejos de Sylvain Boy.

- Dejar hacer. Diego Vicente, del IE Business School, opina que “el talento tiene una capacidad irrefrenable, y que en algunas ocasiones el líder debe saber cuándo apartarse”, de tal forma que los corsés organizativos no restrinjan su máximo potencial.