

El imperio del talento: los TATA

José Manuel Casado González

Socio de Accenture, responsable
de Talent & Organization Performance.



Los TATA son esas personas clave de las empresas a las que hay que atraer y mantener en nuestras filas organizativas si deseamos conquistar el imperio de la competitividad. Son éstas las almas que aseguran el éxito actual y futuro de nuestras empresas; en definitiva, nuestros talentos.

Cuando en 1943, en un discurso en la Harvard University, Winston Churchill aseguró que “los imperios del futuro serán imperios de la mente”, ni él mismo podría haber imaginado lo profético de su afirmación. Quizá nuestro admirado Churchill debería haber añadido que se refería al imperio de los talentos o, como a mí me gusta decir, al imperio de los TATA.

Con el imperio de los TATA me quiero referir a ese tipo de personas que añaden un valor diferencial y que son extraordinarias¹. No son, por tanto, corrientes ni ordinarias, sino personas fuera de lo corriente, profesionales con talento, gente preparada y que sabe y quiere hacer las cosas bien.

Cuando todo el mundo habla de talento y de su gestión, el vocablo TATA nos viene como anillo al dedo para englobar a ese grupo de trabajadores que destaca y sobresale entre los demás. TATA es una especie de acrónimo o juego de letras que pretende significar que “Talento es a Aptitud lo que Talante es a Actitud”; ambos ingredientes se dan sólo en los mejores, en aquéllos que son extraordinarios. Son esas personas clave las que hacen y mantienen a las empresas en sus negocios, y son a ellas especialmente a las que hay que atraer y mantener en nuestras filas organizativas si deseamos conquistar, en este caso, el imperio de la competitividad. Son éstas, y no otras, las almas que dan valor real y garantías de futuro a nuestras empresas; son, en definitiva, nuestros talentos.

Cuando se habla de talento, debemos referirnos al *brainpower* (natural y entrenado) y específicamente a la habilidad de pensar creativamente y de actuar aportando un valor mayor que el convencional. De todas formas, prefiero atenerme, porque creo que es más adecuada para el mundo de la empresa, a la definición de David Ulrich, profesor de la University of Michigan y autor de un gran número de textos sobre capital humano, quien nos viene a decir que por *talento* deberíamos entender el producto de multiplicar competencia por compromiso.

Talento = Competencia x Compromiso

Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarios para desempeñar bien una función. El compromiso, que es el factor multiplicador de las consecuciones, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea.

El compromiso es, por tanto, el factor diferencial y el determinante en el talento.

¿Por qué se habla tanto de talento?

Aunque algunos dirán que por moda, la mayoría estará de acuerdo en que se habla tanto del talento porque hasta la competitividad del mundo depende del individuo –sí, sí... del mundo–. Aunque esto pueda parecerle de-

Cuando se habla de talento, debemos referirnos al ‘brainpower’ (natural y entrenado) y específicamente a la habilidad de pensar creativamente y de actuar aportando un valor mayor que el convencional

masiado ampuloso, según lo expresa Stephane Garelli, experto en competitividad y profesor del IMD y de la University of Lausanne, en su reciente libro *Top Class Competitiveness*, ésta depende de tres elementos fundamentales:

- Competitividad de los países, persiguiendo la prosperidad.
- Competitividad de las empresas, intentado conseguir la rentabilidad y el beneficio.
- Competitividad de los individuos, procurando alcanzar el mejor bienestar.

Esta excelente obra, que, dicho sea de paso, rezuma sabiduría y ofrece las claves de la competitividad de nuestros días, sitúa el talento de la gente como el baluarte crítico de dicha competitividad.

Sin embargo, además, el hecho de que exista una preocupación tan grande por el talento tiene mucho que ver con el hecho de que es muy valioso y, como casi todo lo valioso, muy escaso.

Para hacernos una idea de lo escaso que es, podríamos poner como ejemplo el caso de nuestro país, en

¹ Nótese que la diferencia entre *extraordinario* y *ordinario* es la de un inapreciable prefijo, pero es el que marca la gran diferencia en los logros finales.

el que, según algunas especulaciones, hacen falta ya más de 800.000 titulados para trabajar en nuestras organizaciones. En 2007, el problema se ha agravado aún más, ya que cada año están llegando al mercado menos españoles, fruto del descenso de la natalidad que se inicia en España en 1978. Y 2008 será peor y así durante muchos años. Durante los próximos veinte, cada año llegarán al mercado laboral menos españoles. Así, por ejemplo, desde 1999, todos los años ha ido ca-

El hecho de que exista una preocupación tan grande por el talento tiene mucho que ver con el hecho de que es muy valioso y, como casi todo lo valioso, muy escaso

yendo el número de alumnos matriculados en las universidades españolas. Y esta escasez es de talla mundial. Incluso en Estados Unidos, el período más duro de escasez de mano de obra y de fuga de cerebros tendrá lugar cuando la mayoría de la generación de la postguerra (hoy día trabajadores de mediana edad) cumpla los 60 años.

Decíamos que es valioso porque, por ejemplo, el valor de los intangibles ha pasado de significar el 20% de las empresas en el S&P 500 en 1980 a significar el 70% hoy. Estamos en una era en la que el conocimiento es el nuevo capital, y el conocimiento es intangible. Cuando cambian las bases de una economía, cambian también los que controlan la riqueza. En la época en la que la economía de las naciones era agrícola, los dueños de la tierra poseían y controlaban la riqueza. Después llegó la industrialización y quienes tenían el capital eran amos de las fábricas y poseían, en consecuencia, el poder y la riqueza. En la última etapa de la era industrial aparecen los gerentes profesionales, que, aunque no son los dueños de la empresa, controlan las decisiones y, de alguna manera, la riqueza. Llegamos a la era de la información y, de pronto, de la noche a la mañana, el conocimiento se convierte en el activo fundamental y quien lo posee ostenta el poder; es el propietario de la riqueza y la controla. Las fortalezas pasan a manos de aquellas empresas que tienen a los mejores talentos y son éstos quienes realmente poseen el poder sobre un intangible en torno

al cual las empresas están intentando edificar su estructura de gestión para generar riqueza. En definitiva, en la situación actual, quien posee el conocimiento es el nuevo propietario. Es histórico: de repente y por primera vez en la historia de la humanidad, el capital está en manos del trabajador.

Quizá por ello, como reconocimiento póstumo, convendría felicitar a Karl Marx. El autor del *Manifiesto comunista* tenía razón y estaba en lo cierto. Es más que probable que en estos momentos esté frotándose las manos en su tumba al comprobar que su anhelado sueño se está cumpliendo. Según las tesis mantenidas por Marx en el *Manifiesto comunista* y formuladas posteriormente en la *Crítica de la economía política* (1859), “el sistema económico dominante en cada época histórica, por el cual se satisfacen las necesidades vitales de los individuos, determina la estructura social y la superestructura política e intelectual de cada período”. Como se recordará, Marx concluyó en el *Manifiesto comunista* que la clase capitalista sería derrocada y suprimida por una revolución mundial de la clase obrera que culminaría con el establecimiento de una sociedad nueva. En definitiva, la teoría marxista sostenía que los trabajadores debían poseer los bienes más preciados, los bienes de producción clave; deberían ser los propietarios de los medios de producción. Algo que hoy ya ocurre.

No obstante, si se habla tanto de talento, es porque con respecto a esta especie de talismán semántico se cree que esconde la pócima mágica responsable de los resultados. No en vano, en un reciente estudio realizado por el Corporate Executive Board (CEB) tres cuartas partes de los entrevistados afirman que su prioridad número uno es atraer y retener el talento. El 62% manifiesta una gran preocupación acerca de la falta de personal cualificado. Asimismo, otra investigación del CEB, llevada a cabo entre 4.000 *managers* pertenecientes a más de 30 empresas, puso de manifiesto que la calidad de los candidatos había bajado un 10% desde el año 2004 y que el tiempo que se tarda para conseguir un candidato idóneo para un puesto había pasado de 37 a 51 días. Igualmente, más de la mitad de los entrevistados manifestaron que habían contratado a un candidato con más bajo nivel que el deseado para cubrir el puesto rápidamente.

Además, se ha comprobado que la gestión de este intangible genera unos resultados superiores. En este sentido, las compañías que han implantado programas de gestión del talento consiguen una media de resultados mejor que la de los competidores que no lo han hecho. Según datos de una investigación de Accenture, algu-

nos de los beneficios que estas empresas obtienen son los siguientes:

Medida	Porcentaje
Ingresos	28% mayor crecimiento
Ingresos/empleado	49% mayor crecimiento
Ganancias/empleado	13% mayor
Valor/empleado	27% mayor
Rendimiento para el accionista	22%-29% mayor
Rendimiento en activos	1,7% mayor durante tres años

La raíz del problema

Hay consenso sobre la raíz del problema: la escasez es lo que hace que estemos preocupados sobremedida por este trascendental asunto. La mayor evidencia de falta de talento es sentida especialmente en organizaciones de alta tecnología como Yahoo!, Microsoft, Google, etc.

Si tuviéramos que buscar la etiología al problema, no deberíamos detenernos en una sola causa, sino en varias, entre las que deberíamos señalar las siguientes:

- Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
- Incremento de la complejidad de los trabajos.
- Comportamiento en épocas anteriores.
- Una nueva fuerza de trabajo.

Envejecimiento de la fuerza de trabajo

Que el mundo está envejeciendo no es una novedad; es un hecho. Se asegura que el 40% de los empleados tiene a su cargo una persona de la llamada “tercera edad”, con necesidades concretas y especiales. Se estima que, en estos momentos, más del 15% de la fuerza de trabajo de todo el mundo tiene más de 55 años y que en pocos años este porcentaje prácticamente se habrá duplicado. Además, Europa se lleva la peor parte. En 1950 habitaban en este continente 234,7 millones de personas, 82,4 millones más que en Estados Unidos (un 54%). Hoy esta diferencia se ha reducido a 12,3 millones, lo que supone sólo un 4%, y lo más grave es que, según las previsiones, el declive demográfico europeo se irá ahondando de tal forma que dentro de cinco años Estados Unidos tendrá más población que Europa. Esta diferencia se habrá acrecentado a 21 millones de personas en 2015 y a 119 millones en el año 2050; a pesar de ello, Estados Unidos tiene

también una tremenda escasez de profesionales en sus organizaciones. Se estima que en 2012 en Estados Unidos habrá un déficit superior a los 6 millones de profesionales. Pero... si la situación es diagnosticada como grave para Estados Unidos ¿qué diagnóstico es el nuestro? No sé si crítico sería el más acertado, pero, desde luego, más grave.

Y decimos que es más grave en España porque actualmente el 18% de la población tiene más de 65 años; en 2020, este segmento será el 21,1% y, en 2030, se situará en el 25,4%. Según los datos manejados por Naciones Unidas, la población española nativa caerá de 41 millones en 2003 a 37 millones en 2050; mientras tanto, la esperanza de vida en nuestro país pasará de los 79 a los 84 años (actualmente se asegura que la mujer más longeva del mundo es la española y que tiene una esperanza de vida de 84 años). Estos cambios harán que el ciudadano medio tenga 52 años en lugar de los 37 que tiene ahora y que la proporción de población entre 15 y 59 años pase del 64% al 47%, mientras que los mayores de 60 años pasarán a ser el 41% en lugar del 21% que son hoy. Todavía es pronto para evaluar la incidencia que en estas previsiones tendrá el notable incremento de la inmigración producido en los dos últimos años (se estima en más de cuatro millones el número de emigrantes en nuestro país), así como la superior tasa de nacimientos de este sector.

La demografía es, por tanto, el principal problema de esta crisis de la fuerza de trabajo. En Estados Unidos, la inminente retirada de la generación *baby-boomer* supondrá que las compañías perderán un importante número de trabajadores experimentados en un corto pe-

El compromiso, que es el factor multiplicador de las consecuciones, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea

ríodo de tiempo. Según fundamentadas previsiones, más de la mitad de las personas con más responsabilidad en las 500 mayores empresas americanas dejarán sus empresas en los próximos cinco años.

Incremento de la complejidad de los trabajos

A nadie se le escapa que la ejecución de los trabajos se ha hecho mucho más compleja. Los métodos de orga-

nización del trabajo de Taylor, Fayol, etc. de la era industrial puede que alienaran al trabajador porque no dejaban nada al arbitrio del propio individuo y redujeran la libertad del hombre en el trabajo a una mera acción de movimiento casi autómatas sobre las máquinas, pero la complejidad de la ejecución era insignificante. Las nuevas realidades de la organización del trabajo, en

Los mejores talentos son quienes realmente poseen el poder sobre un intangible en torno al cual las empresas están intentando edificar su estructura de gestión para generar riqueza

la era de la información o de la conectividad, demandan todo lo contrario: el individuo tiene toda la libertad y la ejecución de la mayoría de los trabajos requiere la conjunción de capacidad, criterio y voluntad.

Como podemos ver en el cuadro 1, la proporción de tipos de trabajo se ha invertido y la demanda de destrezas se apunta con un marcado déficit.

McKinsey clasificó los trabajos en Estados Unidos en tres categorías:

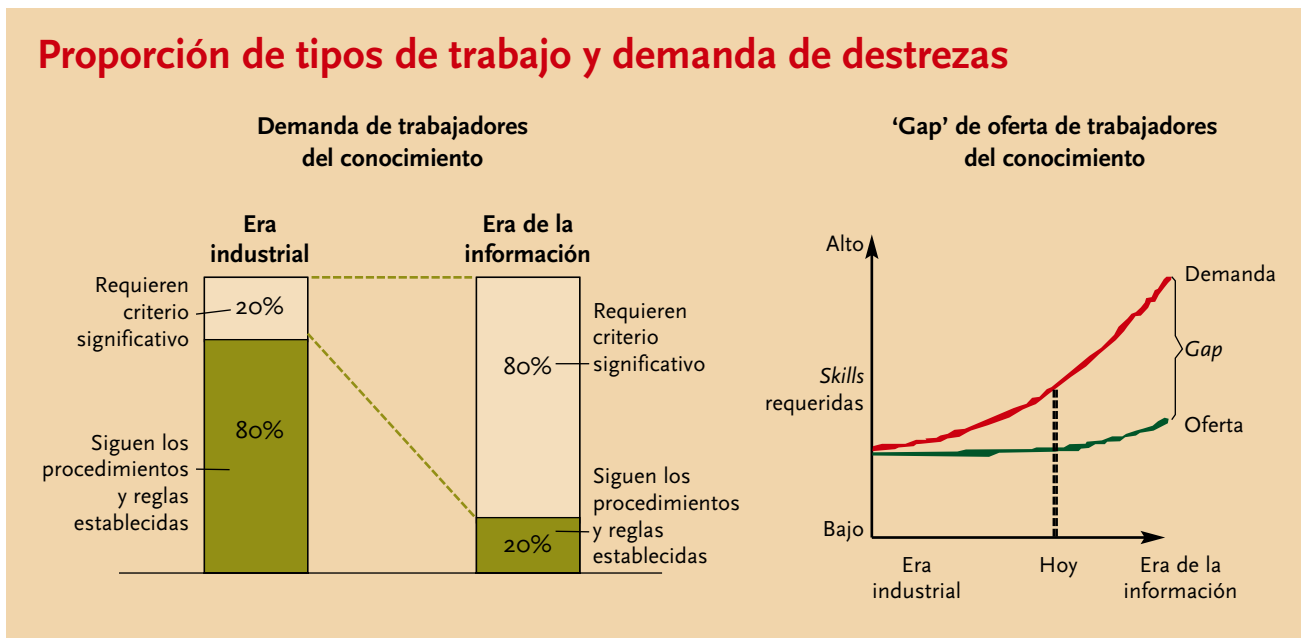
- Transformacionales: los que extraen materiales brutos y los transforman en productos finales.
- Transaccionales: interacciones que pueden ser fácilmente escritas o automatizadas.
- Tácticos: interacciones complejas que requieren un alto grado de juicio y criterio para ser realizadas.

Con esta categorización, en los últimos seis años, el número de puestos de trabajos denominados “tácticos” ha crecido 2,5 veces más rápidamente que el de los denominados “transaccionales” y tres veces más rápidos que el empleo general. Este tipo de trabajo ahora supone el 40% del mercado estadounidense y es el 70% de los puestos de trabajos creados desde 1980. Por ello, el número de trabajadores que cumplen tareas que necesitan destrezas complejas se ha multiplicado por tres en los últimos 30 años.

Comportamiento en épocas anteriores

Ya lo hemos advertido en reiteradas ocasiones: si usted, ante el más mínimo apuro económico, sólo recurre a la fórmula fácil de reducir el denominador (gastos de personal) para mejorar sus resultados inmediatos, no le extrañe que, cuando escampe, se encuentre solo debajo de su paraguas.

CUADRO 1



La situación actual me recuerda, de alguna forma, la película de aventuras magistralmente dirigida por Steven Spielberg e interpretada de igual manera por un no menos célebre Harrison Ford, en la que Indiana Jones se afana por encontrar el Arca depositaria de los Diez Mandamientos dictados por Dios al pueblo hebreo. Lo vimos por última vez en la anterior crisis económica: a poco que la situación empezó a mejorar, se produjeron los esperados movimientos de baile de los buenos profesionales que abandonaban las empresas para irse a otras compañías que les eran más atractivas. Las organizaciones comenzaron a preguntarse: ¿qué podemos hacer?, ¿cómo podemos evitar que se nos vayan los mejores?, ¿cómo podemos recuperar el compromiso de nuestra gente que antes teníamos?, ¿cuáles son los nuevos mandamientos de la retención?, etc., algo que seguimos preguntándonos ya casi compulsivamente en el día a día de nuestras organizaciones.

Conseguir el compromiso de los nuevos talentos, de las personas extraordinarias, es uno de los grandes retos de la gestión de nuestros días. Sin embargo, no es fácil. En *La quinta disciplina*, Peter Senge asegura que “el 90% de la parte de compromiso que creemos que tienen nuestros profesionales no es compromiso, sino conformidad” y, además, añade que “las personas en algunas organizaciones no han estado nunca comprometidas con nada de nada en toda su carrera”.

Estoy convencido de que las empresas debemos dar más importancia a cosas que generen un compromiso afectivo y para ello debemos empezar a plasmar visiones y a tener comportamientos empresariales acordes con los principios y valores emergentes de la sociedad actual.

La última crisis económica, ésa que vivimos a finales de 2001, 2002 y parte de 2003, obligó a muchas empresas a salvar su economía tradicional, pero pueden haber matado gran parte de su economía del alma. En 2001, las empresas estadounidenses, mediante el procedimiento de despidos colectivos, prescindieron de 1.890.000 trabajadores y durante el año 2002 la cantidad fue de 1.640.000. Con esta medida, estas compañías mejoraron sus resultados operativos, pero redujeron sus resultados netos. La verdad es que, después de esto, cuesta trabajo que los talentos (por otra parte, muy inteligentes) se comprometan afectivamente. Cuando tomamos la decisión de prescindir de trabajadores o de reducir el denominador de la ecuación, debemos plantearnos: ¿estamos vulnerando la confianza y matando el compromiso de nuestros profesionales?; y, si pensamos intentar recuperar la confianza —para cuando vuelva la época de bonanza—, ¿cuánto dura

la memoria de una empresa?, ¿cuánto se tarda en confiar en alguien que nos ha fallado?

La pérdida de lealtad o de orgullo de pertenencia es una de las consecuencias. Merced a los procesos de *downsizing* de las últimas crisis, el viejo contrato social (la seguridad en el trabajo a cambio del compromiso) se ha roto. En el año 2004, un estudio de la Society for Human-Resources Management concluía que el 83% de los trabajadores estaba intensamente o en gran parte buscando otro trabajo.

Una nueva fuerza de trabajo

Se está produciendo un desequilibrio significativo en la fuerza de trabajo y muchos son los factores que contribuyen a ello. Por un lado, las personas tienen más salud y viven más años; la inmigración nos trae personas, pero no suficientemente preparadas, ya que, como hemos señalado anteriormente, cada vez más posiciones de trabajo exigen años de entrenamiento y experiencia. Por otro lado, el *recruiting* de gente fresca y las jubilaciones anticipadas de otros trabajadores crean un vacío de mandos intermedios; pero, además, el sistema educativo tampoco está ayudando, ya que no tiene capacidad para preparar a los estudiantes para gestionar la complejidad y los cambios tecnológicos.

Además, los jóvenes profesionales, que vieron atónitos cómo sus padres eran despedidos en las últimas crisis, tienen un diferente *mindset* y, aparte de un sentido menos acentuado de la lealtad a la empresa, la tecnología es parte de su vida; son creativos, independientes; aman la innovación y usan multitud de artefactos

Conseguir el compromiso de los nuevos talentos, de las personas extraordinarias, es uno de los grandes retos de la gestión de nuestros días

tecnológicos para comunicarse y vivir. Tienen muy claro que desean tener un balance claro entre vida profesional y privada; asimismo, divertirse y ser respetados son aspectos imprescindibles para ellos.

Sus demandas persiguen un entorno de trabajo diferente, motivador, retador y con una cultura que los apoye y les ayude a aprender. Además de pedir un trabajo flexible en el que tengan autonomía y se les reconozca, se frustran fácilmente ante la burocracia y el pa-

peleo y detestan la actitud de “patrono” de los trabajadores más mayores. Ellos demandan y exigen –para quien suscribe, con acierto– que el trabajo pierda su concepción calvinista más negativa, en la que éste era una especie de cuestión moral para vencer la duda y en la que la posible angustia religiosa podría vencerse siempre que fueras a trabajar y cumplieras disciplinariamente con tus deberes como trabajador y como feigrés. Ahora, la gente quiere que el trabajo sea un sitio divertido; un lugar en el que el buen ambiente, el respeto y el esfuerzo se entremezclen para producir un resultado y que, con un enfoque empresarial basado en la integridad, redunde en la conformación de una sociedad mejor.

Qué están haciendo los países

De todo un poco y cada uno lo que puede. Por ejemplo, muchos gobiernos están dando grandes facilidades para que los trabajadores cualificados atraviesen sus fronteras y permanezcan en el país, llegándoles a ofrecer grandes incentivos para atraerlos y retenerlos. Alemania, por ejemplo, ha simplificado muchísimo el proceso de visado para este tipo de profesionales cualificados, Francia ha puesto en marcha un visado para científicos, etc.

Asimismo, la mayoría de los países están dando facilidades para que los estudiantes extranjeros puedan permanecer en el país después de que se hayan graduado. Canadá y Australia tienen un sistema de puntos

Las empresas son las que más notan la falta de gente extraordinaria y, dentro de ellas, la mayor evidencia de falta de talento es sentida especialmente en las organizaciones de alta tecnología

para los trabajadores cualificados e introducen otros incentivos; incluso Canadá está probando un sistema de exención de impuestos o de vacaciones extras para los profesionales canadienses que vuelven después de estar en Estados Unidos.

Singapur dispone del sistema más ambicioso para atraer el talento extranjero. Lee Kuan Yew, uno de los más veteranos políticos de la ciudad, dice que “el talento entrenado es la levadura que transforma a una sociedad y hace a ésta crecer”. Al principio, Singapur se focalizó en cortejar a los emigrados. Ahora está trabajando fuera de sus fronteras para importar talento. En este país sólo el 3% de las compañías tiene problemas con las autoridades de inmigración, en comparación con el 24% en China y el 46% en Estados Unidos. Singapur está especialmente interesado en atraer científicos y, principalmente, expertos en biotecnología. De los 170 profesionales que trabajan en el Instituto del Genoma, 120 son extranjeros. Alan Colman, un miembro de equipo escocés que clonó a Dolly, está en Singapur.

Es más, un buen número de países está utilizando incluso sus universidades para conseguir los objetivos de atracción y retención del talento. Francia se ha propuesto incrementar su proporción de estudiantes extranjeros y pasar del 7% al 20%. Alemania está intentado crear la liga de Teutonic Ivy, que pretende internacionalizar los estudios en ese país. Estos dos países están ofreciendo su formación en inglés. En Singapur, cinco de las universidades públicas son extranjeras, gracias en parte a las fuertes ayudas económicas. Australia y Nueva Zelanda han creado una carrera entre universidades para preparar a los profesionales y hacerles permanecer allí. China, que temporalmente prescindió del examen de entrada durante la Revolución Cultural, está focalizándose en los recursos de sus universidades de elite.

La verdad es que quizá en España, que tiene características (clima, ambiente, alimentación, hábitos de vida, costumbres, etc.) atractivas para residir en ella, debería comenzar a pensar en hacer algo creativo, ¿no le parece?

Qué están haciendo las empresas

Empresas de todos los tipos han llegado a la conclusión de que necesitan conseguir el mejor talento para ser competitivas. General Electric establece un cuidadoso *ranking* de todos sus profesionales con el mejor criterio para que puedan ocupar posiciones de mando. A mediados de los cincuenta, creó su universidad corporativa en Crotonville, cerca de Nueva York. Jack Welch, el legendario jefe de la corporación, pasaba la mitad de su tiempo desarrollando personas y visitaba Crotonville cada dos semanas.

Goldman Sachs, por su parte, llevó a cabo en el año 1999 una revisión interna e llevó a cabo un exhaustivo

benchmarking entre los líderes de la industria. Esto incrementó el énfasis en formación, creó la Goldman Sachs University e instrumentalizó políticas que obligaban a los altos directivos a realizar más esfuerzos en desarrollar el talento.

Las empresas son las que más notan la falta de gente extraordinaria y, dentro de ellas, la mayor evidencia de falta de talento es sentida especialmente en organizaciones de alta tecnología como Yahoo!, Microsoft, Google, etc. Quizá por ello, Google ha desarrollado e implantado un magnífico sistema de contratación que le ayuda a buscar la gente que la compañía necesita. Yahoo! ha contratado una constelación de estrellas de las universidades que le ayudan en su *recruiting*, etc.

El problema es tan grande que, el año pasado, 2.300 empresas adoptaron alguna tecnología para gestionar el talento, y la posición y el tamaño de los departamentos de recursos humanos han crecido de acuerdo con esta realidad. Actualmente, Accenture, McKinsey y otros muchos tienen un comité de personas; Manpower tiene una división internacional de gestión del talento; etc. Ya hay más de 1.600 empresas que tienen su propia universidad corporativa como estrategia para cualificar, integrar y generar engagement emocional, así como para procurar un mayor valor y empleabilidad a sus profesionales.

Sin embargo, no hace falta salir de nuestro país para ver cómo las empresas españolas están actuando en este sentido. Por ejemplo, Telefónica tiene, al margen de su universidad corporativa, una división de gestión del talento. Ferrovial, Unión Fenosa y Accenture, entre otras, tienen también su propia universidad corporativa. De igual forma, otros casos españoles claros como el del BBVA y el de Morgan Stanley, relatados por sus directores de recursos humanos, Juan Ignacio Apoita y Javier Blanco, respectivamente, en el libro recientemente publicado *Gestores del talento*, son excelentes ejemplos de cómo las empresas españolas están abordando la gestión del talento.

El caso Banesto

Un excelente ejemplo de gestión del talento, puesto que pone esta gestión en el corazón de su estrategia, es Ba-



nesto, un banco genuinamente español y con una penetración comercial en cualquier lugar de nuestro país. En su estrategia de “un paso más allá”, la entidad aspira a convertirse en el banco de referencia en Europa y, para ello, ha situado en el frontispicio de su actuación su estrategia de gestión del talento. En este sentido, su director general de recursos humanos, Miguel Sanz, ha definido la visión de recursos humanos como sigue: “Contribuir a la consecución de los resultados de negocio considerando a la persona como un fin y gestionando el compromiso sobre la base de la confianza mutua entre el banco y el empleado y entre el empleado y el banco”.

Para ello, Banesto está inmerso en una iniciativa que internamente ha denominado *Guggenheim*, para simbolizar el estado del arte en recursos humanos y la innovación que está incorporando en este ambicioso proyecto de renovación en esta área, sin precedentes en la banca española. Banesto pretende que su proyecto *Guggenheim* tenga en su banco el mismo efecto que tuvo en su día el museo de dicho nombre en la ciudad de Bilbao: un antes y un después.

El proyecto *Guggenheim* se articula a través de un plan director a dos años, mediante el *Master Plan 2007-2008*, y se instrumentaliza mediante siete líneas de acción: “Calidad directiva”, “Conocimiento de las per-

sonas”, “Propuesta de valor y plan de carrera”, “Diversidad”, “Comunicación interna”, “Productividad” y “Mapa de talento”.

Banesto, que no en vano atesora una larga lista de reconocimientos y galardones por su política vanguardista de capital humano, está convencido de que la única forma de atraer y retener a los mejores profesionales es gestionar el compromiso, aspecto que ha situado en el epicentro de su modelo de gestión de talento. No obstante, además hay que señalar que éste no es un proyecto del área de recursos humanos; ni siquiera creo que sea un proyecto, sino una filosofía y una apuesta estratégica con la que está comprometida la alta dirección, ya que está convencida de que el compromiso de sus profesionales es la clave para que Banesto pueda ir “un paso más allá” y convertirse en un banco de referencia en Europa.

Qué debería hacer usted

Las organizaciones están comenzando a ser más conscientes del problema y, como Banesto, BBVA, Morgan Stanley y otras, están comenzando a modificar sus estrategias de gestión de personas y a tener en cuenta una serie de aspectos que, en los tiempos que corren, se nos antojan imprescindibles.

Lo primero es pensar más cuidadosamente acerca de los profesionales en los puestos críticos. UPS, por ejemplo, redujo drásticamente su rotación de conductores de camiones que entregaban la mercancía por-

Las organizaciones necesitan ser más imaginativas reclutando y reteniendo a la gente, lo que obliga a prestar más atención a los candidatos pasivos, aquéllos que no están buscando activamente trabajo

que se dio cuenta de que los conductores odiaban cargar el camión por las mañanas. Por ello, decidieron contratar personas a *part-time* para hacer este trabajo.

Segundo, es necesario realizar una mejor planificación. EADS, el gigante tecnológico internacional, ha construido un inventario global de *skills* con cerca de cien mil personas. La compañía compara sus *skills* ac-

tuales con las que va a necesitar en el futuro para establecer sus planes de desarrollo.

Tercero, las organizaciones necesitan ser más imaginativas reclutando y reteniendo a la gente. Ello obliga a prestar más atención a los candidatos pasivos, aquéllos que no están buscando activamente trabajo. Muchas empresas se quedan hasta con la lista de asistentes a foros, conferencias, etc. e incluso investigan en la Web sobre personas que han escrito cosas, creado patentes, etc.

Además, la gran rotación en los primeros meses de trabajo está obligando a las empresas a hacer esfuerzos para mantener a sus nuevos profesionales a bordo. A finales de los años noventa, American Express se dio cuenta de que muchos de sus nuevos gerentes dejaban la compañía en sus primeros dos años. Desde entonces, la empresa ofrece la posibilidad de que los gerentes participen en algún proyecto supervisado directamente por el consejero delegado, además de poner a cada uno de ellos un *coach* personal. Asimismo, las empresas ya están fomentando las relaciones con los “ex” y son cada vez más frecuentes los clubes de *alumni*, que permiten una mejor relación con los “ex” que, en un gran número de casos, cuando se dan cuenta de que fuera “no es oro todo lo que reluce”, deciden volver.

La cuarta norma es crear un mercado interno de talento. Las compañías miran fuera y se olvidan de mirar dentro. Las empresas americanas gastan 50 veces más en encontrar un buen profesional con un nivel de responsabilidad y salario de 100.000 dólares, que lo que invierten en sus profesionales con potencial en entrenamiento adicional cada año. Además, los nuevos incorporados pueden tardar en aprender a realizar bien su trabajo más de un año. Una buen sistema es establecer un proceso para que las personas de dentro puedan solicitar los puestos que puedan estar libres dentro de la empresa. Por ejemplo, Schlumberger, una empresa proveedora de soluciones de la industria del petróleo y el gas, anima a sus empleados a colgar sus currículum en la *intranet* de la empresa, algo que, desde luego, también hace un buen número de empresas de nuestro país.

La quinta regla supone configurar una arquitectura de soporte y ayuda personal a los colectivos más valiosos y escasos. Empresas como la española Cintra, que está compitiendo y ganando en un mercado global complejo, con personal clave distribuido a lo largo y ancho del globo terráqueo, desarrolló y puso en marcha hace unos años un innovador programa de *mentoring* mediante el cual cada individuo, aparte de su jefe, tiene

asignado un mentor que, en el más puro sentido del término (recordará el lector que Mentor era un viejo amigo y consejero del héroe Ulises; éste, cuando se va a la guerra, encarga al primero el cuidado, educación y entrenamiento de su hijo Telémaco) se ocupa de ayudarle, aconsejarle y orientarle en su carrera dentro de la empresa.

Por último, es necesario recordar que, en el mundo de los negocios, como en otros tantos, el talento *world-class* está bajo la capa de lo que no te esperas y que la edad no tiene por qué estar relacionada con el talento. Veamos algunos ejemplos: Ray Kroc fue vendedor de batidoras para restaurantes antes de fundar McDonald's, cuando tenía 52 años. David Ogilvy fue chef, granjero y espía antes de ser un genio de la publicidad. Cuando llegó el momento de jubilarse, a principios de la temporada de béisbol, el entrenador de 72 años de edad Jack McKeon llevó a los Florida Marlins (un equipo lleno de entusiasmo, pero con pocos logros deportivos) a las series mundiales de los campeonatos de béisbol de 2003. Caricaturista durante más de 75 años, Al Hirschfeld seguía dibujando cuando falleció a la edad de 100 años. Los ganadores de los premios Grammy del año 2000 fueron Tony Bennett, Tito Puente y B.B. King; hay que decir que juntos suman unos 220 años de edad. Clint Eastwood ganó el Oscar al mejor director de 2005 a la edad de 74 años. El propio Abraham Lincoln no llegó a ser presidente de Estados Unidos hasta los 64 años y dejó uno de los mayores y mejores legados de la Historia. Músicos como Mick Jagger y Keith Richards, de los Rolling Stones, pasan de los 61 años y aún siguen de gira...

Conclusión

Esta situación supone retos distintos para las compañías, los gobiernos y los individuos. Las empresas tendrán que ampliar sus redes de relación, emplear más trabajadores a tiempo parcial y más trabajadores mayores. Por ejemplo, una cuarta parte de la plantilla de B&Q, una cadena inglesa de DIY (*Do It Yourself*) o de muebles para el hogar, tipo IKEA, contrata casi sólo personas mayores de 50 años y la mayor de ellas tiene 91 años. Y esta fuerza de trabajo diversa tiene que dar servicio 24 horas al día y todos los días del año. Los gerentes necesitan no sólo tratar con estas personas diferentes, sino también gestionar trabajadores de distintos países y con diferentes funciones; además, tendrán que gastar aún mucho más en formación, incluso en lugares en los que los trabajadores son más baratos. El presupuesto de formación de Infosys, gigante tecnoló-

gico indio, se ha doblado en los últimos años y está ahora por encima de los 100 millones de dólares.

A juzgar por los datos, la situación y la falta de personas en un futuro serán aún peores. Nadie discute ya que la demanda de gente preparada y con talento se incrementará. En los próximos cinco o diez años, las com-

La cuarta norma es crear un mercado interno de talento: las compañías miran fuera y se olvidan de mirar dentro

pañías tendrán que hacer frente a dos problemas fundamentales: un alto número de trabajadores que se retirarán y una falta –carencia– de trabajadores cualificados (talento) para reemplazarlos. Esto supone un importante riesgo. Gestionar este dilema exigirá pensar y actuar fuera de lo cotidiano; *out of the box*, que dirían los ingleses.

Esta escasez de talento y la dificultad de su gestión han provocado que los departamentos de recursos humanos se hayan hecho más importantes. Incluso, un estudio realizado por Aon identificó 172 directores de recursos humanos que estaban entre los cinco mejor pagados de sus empresas. Entre ellos se encontraban empresas como Black & Decker, Home Depot, Pulte Homes, Viacom y Timberland.

A finales de los años noventa, cuando Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, de McKinsey, escribieron el libro *The War for Talent*, dijeron a las compañías que debían remover el cielo y la tierra para reclutar y promocionar al mejor talento. Sin embargo, un gran número de ellas parece todavía no haberse enterado. La mayoría de ellas no sabe cómo definir el talento ni cuánto más gestionarlo. Sin embargo, no hay otra salida... Si se quiere jugar en la liga de las estrellas de la competitividad, la única forma de hacerlo es con las mejores figuras, es decir, con los mejores TATA, que son los dueños de un imperio global. ☞

«El imperio del talento: los TATA». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3124.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18261 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial