



knowsquare .

FRANCISCO RODRÍGUEZ MÁRQUEZ

6 DE NOVIEMBRE DE 2015

LA FLUIDEZ DEL TALENTO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Los que vivimos y trabajamos en el sector de la formación/consultoría, estamos un poco "saturados" de la palabra "Talento"; ya que como casi todos los términos que van apareciendo en el ámbito de los Recursos Humanos; tales como *coaching, empowerment, mentoring, benchmarking, assesment center*, etc. tienen su importancia y fundamento, pero con el tiempo en algunos casos se van desvirtuando y en otros parecen ser la "solución para todo". En definitiva mi opinión es que por una parte habría que buscar su equivalencia en el rico y extenso diccionario de la RAE y por otra ayudar a los no habituados a "comprender" esta jerga (saber qué entendemos por el término, para qué sirve la herramienta y cómo se puede/debe practicar).

Volviendo al "**talento**", que es uno de los pocos castellanizados en un entorno eminentemente anglosajón y su gestión, yo diría que es el resultado de una ecuación formada por conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas y actitudes; que constituye el "saber hacer" de las personas que conforman la empresa o lo que es lo mismo el "saber hacer" de la empresa.

Para mí, la "**gestión del talento**" se debe desarrollar en las siguientes FASES y sirve para:

- **Fase 1.-Adquirir/seleccionar** personas acordes con las competencias y valores propios de la organización a la que van a pertenecer.
- **Fase 2.-Acoger y desarrollar** en cada uno de los términos de la ecuación del talento a las personas que componen nuestra organización (conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y actitudes). Este desarrollo puede venir de forma interna o externa.
- **Fase 3.-Retener y reconducir** el talento es por una parte mantener viva la llama de la inquietud por saber, tener nuevas experiencias, practicar nuevas destrezas y por otra rotar en la medida de lo posible entre diferentes puestos de una misma organización y conocer lo que hacen otros dentro de la misma.
- **Fase 4 (en su caso) Seguir en contacto, apoyar y retroalimentar** a las personas que por causas diferentes, salen de la organización, de tal forma que sigan aportando desde fuera y en justa reciprocidad, les aportemos.

Pero el concepto de "**fluidez del talento**" bajo mi punto de vista está por encima de la pura gestión, ya que se trata de que el virus del crecimiento personal y profesional se traslade a TODOS los componentes de la organización y que además se facilite e

incentive por la propia organización/empresa. Dicho esto, os aproximamos algunas de nuestras experiencias relacionadas con cada una de las fases y por tanto queremos daros algunas pistas de *¿Cómo operativizarlas?*

FASE 1.- Adquirir/seleccionar.

El proceso de la adquisición del talento comienza al diseñar y realizar la selección de las personas que entran en nuestra organización. Este proceso en muchas ocasiones no se realiza adecuadamente, ya que se tiene una mentalidad más de coste que de inversión.

Diseñar el perfil del puesto, desgranar las competencias y plantear las pruebas objetivas que nos lleven a seleccionar a la persona idónea, son la piedra angular para comenzar a "construir el talento". Si todo esto **fluye**, estaremos dando en el clavo para tener una "organización deseada por las personas externas" y "ampliamente competente e innovadora", siempre que los parámetros de sueldo y condiciones laborales, se cumplan adecuadamente.

Nuestras recomendaciones para implantar ésta fase, están basadas en nuestras experiencias de más de 20 años en el ámbito de la captación y desarrollo de personas:

- Tener un organigrama claro (aunque sea flexible y adaptable al cambio permanente) y una buena descripción de puestos, basada en los valores, experiencias y competencias que realmente buscamos y actualizado con la estrategia dinámica y de futuro de la empresa.
- Si no tenemos un "experto real " en selección; es mejor externalizarla, que hacerla de oído. Existe un elevado número de empresas que todavía ven la selección como un coste, cuando en realidad es una inversión muy importante para el futuro de la empresa.
- Dedicar el tiempo necesario a la selección en la medida de lo posible y "diseñarla" adecuadamente. No olvidar que "deshacer" una selección es malo para todos. Invertir en selección es invertir en talento y diferenciación.
- Imprescindibles las entrevistas y las "pruebas situacionales". Hay que mostrar y demostrar, porque el papel lo aguanta todo y en muchos casos los currículos son impresionantes, si tienen carencias referentes a la actitud y los valores, que pueden marcar la diferencia.
- Cada competencia se debe medir con al menos dos pruebas (entrevista, prueba situacional individual o de equipo, test, etc.). Esto nos dará una mayor fiabilidad, aunque la selección infalible es difícil de encontrar.

FASE 2.- Acoger y desarrollar

¿Cómo aterrizar ésta fase de acuerdo a nuestra experiencia?

- El primer día que se entra en una organización ha de ser un día ilusionante y especialmente "recordado en positivo". Tratar al recién llegado, como nos hubiera gustado ser tratado a nosotros, es la piedra angular del éxito en esta fase.
- La persona se debe sentir como en su casa de verdad. Es conveniente generar "confianza" desde el primer día.
- Ha de tener la percepción real de que "se le estaba esperando" y no estamos improvisando. Para ello es imprescindible "planificar" las acciones de acogida tanto en una microempresa como en una multinacional y establecer un "procedimiento" adaptado a las necesidades reales de ambas partes.
- Es importante proporcionarle desde el primer momento, una visión en 360º y en la mayoría de los casos, deberá recibir una "formación de acogida" (tanto en producto/servicio, como en metodología) personalizada e identificar las posibles carencias (autoevaluación) para empezar a desarrollar el talento desde el primer momento.
- El desarrollo permanente ha de ser parte de nuestra cultura empresarial y nos puede venir por varias vías.
 - Nivel interno.
 - Es conveniente que exista la figura de mentor o tutor si es posible.
 - Diseñar e implementar un Plan de formación plurianual (transversal y vertical) acorde con la estrategia general y la de RRHH.
 - Formación interna (si tengo carencias en excell, es muy gratificante que me forme un compañero de forma periódica y continua hasta alcanzar el objetivo)
 - La figura de entrenador/formador interno individual o de equipo es una herramienta de motivación para ambas partes y en

muchos casos poco utilizada, por la creencia de que faltan habilidades para desarrollarlo. Es conveniente hacer formación de formadores para evitar esos "miedos".

- La elaboración de videos y apoyos gráficos para mejorar el conocimiento y la experiencia es de gran ayuda y constituyen en sí mismos importantes herramientas de motivación y creatividad, que en muchas ocasiones constituyen un verdadero descubrimiento personal y profesional para los implicados.

○ Nivel externo.

- Desde videos formativos, hasta cursos, intercambios con otras factorías del mismo grupo o de otras organizaciones, plataformas *on line* de gestión del conocimiento, formación e intercambio de experiencias, cursos de mejora de habilidades y actitud, Másters etc. En la sociedad de la información y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) que vivimos, los avances en este sentido son toda una experiencia gratificante y a veces sorprendente para las personas que tienen una mente inquieta y abierta al aprendizaje.

FASE 3.- Retener y reconducir.

¿Cómo aterrizarlo de acuerdo a nuestra experiencia?

Probablemente esta sea una de las fases más difíciles de llevar a cabo en lo que hemos denominado "**fluides del talento**", más que nada porque requiere grandes dosis de constancia, comunicación permanente, autocrítica y *reilusión* (creatividad directiva).

Las empresas en las que lo hemos vivido y practicado, son las que han superado el miedo a que una vez capacitado su personal, puedan tomar la decisión de irse a la competencia o esta les ofrezca irse con ellos. Sin duda el riesgo existe, pero el simple hecho de que los demás se interesen por "nuestras personas" o ellas tomen la decisión de crecer en otra organización, debe ser un orgullo para la nuestra.

Esta última reflexión puede parecer un poco utópica, pero decía uno de mis profesores del I.E. Instituto de Empresa (IE) que la entrevista más importante para el Director de Recursos Humanos es la del último día que pasa una persona en nuestra

empresa; ya que de ella podemos aprender mucho para establecer mejoras en nuestro sistema de gestión de personas. Para que ésto no suceda es conveniente:

- Mantener contactos periódicos con las personas de la organización para conocer de primera mano sus inquietudes y necesidades y para "provocarles" si no son suficientemente inquietos.
- Establecer mecanismos de "desarrollo permanente" como:
 - Publicación de artículos.
 - Intervenciones periódicas para informar sobre su departamento.
 - Elaboración de buenas prácticas y su difusión a nivel individual.
- Responsabilizar a las personas en el desarrollo de otros.
- Promover los equipos de "buenas prácticas" tanto dentro como fuera de la organización.
- Aprender de todo lo que nos rodea y generar cultura de aprendizaje 360°.
- Mover a las personas de puesto siempre que sea posible, aunque no sea de forma definitiva.

FASE 4.- (en su caso) Seguir en contacto, apoyar y retroalimentar

¿Cómo hacerlo realidad de acuerdo a nuestra experiencia?

Tras nuestra "entrevista de salida" debemos hacer un seguimiento de la persona, intentando proporcionarle apoyo, aunque ya no pertenezca a nuestra organización y establecer un marco de confianza / honestidad, que presidido por la ética, nos lleve a la colaboración siendo muy respetuosos con su nueva organización.

En la medida de lo posible debemos invitarle a la participación en foros de desarrollo (presenciales u *on line*) que nos permitan un contacto personal y profesional acorde con lo que hemos denominado **fluidez del talento**.

En resumen y si nos remontamos al primer párrafo de esta reflexión, sólo hemos dado una vuelta por los términos citados.

- *Coaching*
- *Empowerment*
- *Mentoring*
- *Benchmarking*
- *Assesment center, etc.*

Intentando aterrizarlos para el común de los mortales con una frase en castellano como es la "**fluides del talento**" que espero haber sabido trasladar adecuadamente.

© Francisco Rodríguez Márquez
© Know Square S.L.