

Atraer talento, ¿ya no está de moda?

Publicado el 15-09-2009 por Alberto Blanco. Director de Grupo ACTUAL.

Cuando en 1997, Mckinsey puso de actualidad la expresión "Guerra por el Talento", trataba de explicar las dificultades que tenían las empresas para atraer a los mejores profesionales del mercado. Aunque aquel análisis se realizó dentro de una coyuntura económica y social muy distinta de la presente, las conclusiones podrían tener prácticamente la misma validez en la estos momentos.

A poco que revisemos las principales publicaciones de *management* y recursos humanos a lo largo de este año, podríamos deducir que a día de hoy la atracción del talento ya no es un problema para las organizaciones, o que al menos ya no está de moda hablar de ello.

Es cierto que la oferta y la demanda se han equilibrado en lo que respecta a los niveles más básicos de una organización, y eso ha simplificado los procesos de selección y contratación de determinados profesionales con una menor cualificación. Sin embargo, en lo que se refiere a los puestos críticos de una organización, la escasez de talento sigue siendo la misma que hace un año, con el agravante de la crisis económica, que sin duda actúa como una tenaza en la movilidad de los profesionales de unas organizaciones a otras.

Es verdad que la situación económica actual está poniendo contra la pared a muchas organizaciones, cuyo principal objetivo ahora es sobrevivir. Es lícito y no seré yo quien juzgue sus decisiones. Lo que ocurre es que viendo la evolución de algunas organizaciones durante el último año, uno parece estar viendo a un grupo de ballenas varadas en la playa, esperando a que un empujón de financiación, o la ayuda del estado les devuelvan mar adentro. Todos hemos visto por televisión muchos de estos casos de ballenas varadas en la playa, en los que por más empeño que le ponen los voluntarios o las autoridades por llevarlas hacia el mar, desgraciadamente se quedan en la costa.

Por temerario que parezca, ahora es cuando las empresas necesitan contar con los mejores profesionales. Por un lado, identificando a los que ya están dentro, evitando con su salida la descapitalización de la empresa. Y por otro lado, atrayendo a profesionales con verdadero talento y liderazgo, capaces de aportar ideas nuevas que hagan de la dificultad y la escasez una oportunidad.

¿Cómo atraer talento en estos momentos? De la misma forma que se ha venido haciendo, hablando y escribiendo durante estos últimos años de abundancia. Lo único que ha cambiado ahora es la cantidad de profesionales que una organización se puede permitir incorporar. Pero lo que es un hecho, es que las empresas más competitivas están constantemente siguiendo a los mejores profesionales del mercado, independientemente del volumen de vacantes existente en su organización.

Cuando una empresa decide acudir al mercado para cubrir una vacante, en vez de recurrir al reclutamiento interno, casi siempre es por alguno de estos tres motivos:

- Internamente no cuentan con el talento suficiente debido al volumen de posiciones a cubrir.
- Internamente no cuentan con el talento adecuado debido a las características específicas del perfil requerido.
- Estratégicamente o económicamente es más rentable buscar fuera el talento.

Sea cual fuere el motivo por el que una empresa decide buscar fuera, la atracción de los mejores profesionales se sigue sustentando en tres pilares:

1. Marca de empleador para atraer
2. Procesos y sistemas para reclutar
3. Procesos y sistemas para identificar el talento

Marca de empleador para atraer

El objetivo que aquí se persigue es siempre el mismo, posicionarse en el mercado laboral como una organización atractiva para trabajar. Obviamente la forma de acercarse y atraer a los mejores profesionales es la que se adapta a las características de cada momento, promoviendo aquellos aspectos y valores de la organización que en ese momento pueden resultar atractivos para los profesionales del mercado. Un ejemplo es el factor seguridad. Hace tan sólo dos años, la seguridad que pudiera ofrecer una empresa apenas resultaba atractivo para un candidato a la hora de elegir trabajar en dicha organización. Por delante había muchos otros elementos que podían hacer que el candidato estuviera interesado en trabajar en dicha organización. A día de hoy, la seguridad que sea capaz de ofrecer una empresa, es posiblemente uno de los factores más apreciados por cualquier profesional que vaya a trabajar en ella.

Procesos y sistemas para reclutar

El objetivo que persiguen aquí las organizaciones es optimizar el proceso de búsqueda del profesional que mejor se ajuste al puesto, a través de empresas expertas y trabajando con herramientas que agilicen los procesos y que reduzcan los costes administrativos. Aquí es donde los sistemas corporativos de reclutamiento y selección online han conseguido maximizar la relación coste-beneficio, profesionalizando la gestión interna de los procesos de selección, y ofreciendo a la organización acceso directo a las mejores fuentes de reclutamiento, tanto a los portales de empleo tradicionales, como a las redes sociales de última generación.

Procesos y sistemas para identificar el talento

Con respecto a la identificación, el objetivo principal es predecir el futuro desempeño del profesional dentro de la organización, midiendo su ajuste al puesto, identificando sus factores de éxito, las áreas en las que habrá que desarrollarle, descubriendo su potencial, y conociendo sus aspectos de motivación en los que habrá que trabajar en el futuro para fidelizarle.

Existen muchas formas de evaluar el talento de un profesional. El primer aspecto clave es definir qué se entiende por talento en la organización: indicadores de negocio, conocimientos, competencias, habilidades, personalidad, aptitudes, etc. La definición de las variables que vamos a medir en los profesionales va a marcar el objetivo deseado, por tanto un mal diseño de lo que una organización entiende por talento, puede desbaratar todos los esfuerzos anteriores para atraer y reclutar a los mejores.

El segundo paso es elegir las herramientas y los sistemas en los que una organización se apoyará para identificar las variables que componen el talento: assessment center presencial, assessment center online, cuestionarios online, entrevistas, etc. Es fundamental conocer los parámetros que nos van a permitir elegir con la mayor garantía, qué herramientas son más efectivas para las necesidades del proceso. Estos parámetros son entre otros, fiabilidad, validez, consistencia y por supuesto la relación coste-beneficio.

Atendiendo al momento actual, ya no es posible identificar el talento de un profesional de cualquier forma y a cualquier precio. El rigor en el proceso y el coste de su aplicación, se convierten en dos ejes innegociables para las organizaciones. Es aquí donde prácticamente hay que conseguir la cuadratura del círculo, buscando el punto de equilibrio en el que se consigan los mejores indicadores de calidad, a un coste reducido. De nuevo la tecnología permite hoy desarrollar sistemas de assessment online, impensables hace menos de 10 años. En estas herramientas online se trabajan los conceptos de la simulación en el puesto de trabajo, utilizados en las técnicas de assessment center con mayores índices de validez, pero con la ventaja de que el proceso de corrección y gestión de informes es automatizado, con el consiguiente ahorro de costes y tiempo.

En ninguna organización estos tres pilares anteriores se construyen de la noche a la mañana. Se requiere que exista coherencia a lo largo del tiempo en los mensajes que lanzamos como empleadores. Se necesita una gran flexibilidad para desplegar procesos de gestión del reclutamiento ágiles, audaces y adaptados a las necesidades que en cada momento tenga la organización, adelantándonos a los competidores. Por último, debe haberse alcanzado una madurez empresarial para desterrar prácticas de identificación del talento que dificultan la toma de decisiones, para implantar sistemas innovadores y efectivos que identifiquen el talento que tanto esfuerzo nos ha costado atraer.

La situación económica actual tiene una cosa buena, y es que tarde o temprano terminará mejorando. Cuanto más tarde empiecen las empresas a preocuparse de nuevo por la atracción del talento, más tiempo les llevará subirse al tren del cambio de ciclo, si es que para entonces el tren no va completo.