

## **¿QUE LE FALTA A LA ORGANIZACION ACTUAL PARA GESTIONAR EL TALENTO NECESARIO PARA EL FUTURO?**

**Dr. Antonio Castilla (1) & Dra. Maite Martínez (2)**

(1) EADA Business School, Barcelona, Espanha; tcastilla@eada.com

(2) Universitat Autònoma de Barcelona; EAE Business School, Barcelona, Espanha; Carmen.martinez.gonzalez@uab.cat

**Palavras-chave:** Gestión del Talento; Gestión Estratégica del Talento; Buenas Prácticas de RRHH; Adaptación al contexto BANI

### Introducción.

La complejidad sin precedentes del contexto empresarial actual, marcado por la globalización, la tecnología y cambios socioeconómicos, geopolíticos y demográficos más amplios, hace crecer la necesidad de centrarse en identificar, atraer, reclutar, desarrollar y retener talento para navegar por los desafíos del contexto (Claus, 2019; Reiche, Lee y Allen, 2019). Una nueva visión de la gestión estratégica del talento será clave, para consolidar los objetivos organizacionales del futuro. Se afirma (Castilla, 2014) que las empresas que tienen los mejores resultados económicos han sido capaces de retener al mejor talento. Pero en base a esta premisa, cabría formularse la siguiente cuestión; ¿Cómo conseguir lograr este reto en un entorno como el actual, frágil, difícil de aprehender, no lineal y que genera ansiedad (BANI)? Nuestro objetivo en este estudio es, a) conocer la realidad de las organizaciones actuales en materia de gestión del talento b) reflexionar sobre cómo son las prácticas, para c) visualizar el camino de nuevas acciones acordes con la futura realidad, y así, gestionar estratégicamente el talento.

### Metodología

Desde un planteamiento cuantitativo nos proponemos analizar los elementos clave para una gestión estratégica del talento. Estos elementos los denominamos indicadores de gestión del talento (Strategy, People, Integration, Communication, Trainig, Excellence y Reward). Corresponden a las áreas de actuación desde RRHH, para atraer, desarrollar y retener el talento desde un modelo integrador. (Castilla, 2014). Hemos utilizado un cuestionario formado por 70 ítems (Castilla, Martínez, 2020) con una estructura factorial. Cada uno de estos factores está compuesto de 10 ítems que, a modo de pregunta, cuestionan acerca del comportamiento de la empresa respecto a la gestión del talento. El cuestionario busca información de cómo la organización tiene planteada su actuación para gestionar estratégicamente el talento de su personal, desde una visión global a una visión más operativa. Han participado en el estudio 27 empresas de diferentes sectores (automoción y transportes, alimentación y restauración, servicios...etc) que han sido evaluadas por sus Directivos/as (17 directivos y 10 directivas) con una experiencia de entre 4 y 10 años en el cargo.

### Resultados

El análisis descriptivo en base a los % de respuestas dadas a los ítems, nos permite

describir el comportamiento actual de las empresas ante la gestión del talento. El 84% de los directivos/as señalan que sus empresas, tienen definidas claramente su misión, visión y valores a nivel corporativo. Es decir, se afirma que se tiene integrado en los procesos de trabajo, la gestión del talento de sus equipos dentro de cada una de las direcciones funcionales. Sin embargo, también en un % alto (54%) señala “que no se conoce el talento que se necesitará en sus equipos para los próximos años”. Un 50% de las empresas, según sus directivos, señalan que el responsable de RRHH no está integrado en los Comités de Dirección aun siendo conscientes que su participación, facilitaría a éste, comprender la estrategia y conocer los medios, personas y recursos que se disponen a nivel corporativo. El 73% de las empresas consideran de vital importancia, atraer el talento necesario acorde con su estrategia. La presencia en las redes sociales, en los procesos de captación de talento, son una realidad. (57%). Sin embargo, el 58% según los directivos, de las empresas aún no disponen de las herramientas tecnológicas necesarias para adaptarse a la nueva realidad. La organización reconoce la importancia de integrar en sus plantillas al personal que sea capaz de dar respuesta a las nuevas demandas. Sin embargo, sorprende el porcentaje en algunas afirmaciones dadas por los directivos: “no se dan etapas en la integración del nuevo personal” (62%), o “no existe metodología para gestionar las expectativas” (58%). El Plan de formación anual, según las empresas que han participado en el estudio, responde a las necesidades de ámbito estratégico, departamental e individual (73%). Sin embargo, un 77%, afirma que “No existe un procedimiento establecido para detectar necesidades formativas”, lo que nos llevaría a cuestionar cómo se ha diseñado el plan de formación. En la evaluación del desempeño, además de evaluar los resultados cuantitativos (80%), se presta atención a los comportamientos que las personas realizan para alcanzar sus objetivos y se valoran éstos, junto a los datos cuantitativos. Si bien solo un 65% de las organizaciones proveen con la formación necesaria a sus responsables para que puedan llevar a cabo de manera eficiente las evaluaciones de sus equipos. Pese a ello, se afirma que en un 77% de los directivos, dan periódicamente feedback a cada uno de sus miembros.

#### Discusión

Los resultados descriptivos nos muestran lo que desde los planteamientos teóricos se ha afirmado (Capelli, 2008; Hillier-Fry, 2009). El talento forma parte del discurso de las empresas actuales que quieren ser competitivas en un entorno donde todo está cambiando. Constituye el reto a nivel mundial que la empresa está dispuesta a alcanzar. No es una tarea únicamente de RRHH sino de “todos”. Por ello, el trabajo en equipo va a tener un papel crucial. La comunicación efectiva de la estrategia o la redefinición, si es necesario, de las estructuras, y formas de trabajar, deben tener como live motiv el desarrollo del talento que la empresa tiene y que es necesario para afrontar el futuro. Se deberá simplificar lo complejo y hablar con transparencia, precisión, y moderación para calmar la ansiedad e impulsar la auténtica colaboración. Los resultados de este estudio nos han evidenciado que el camino seguido por las empresas es correcto, esta definida su misión y visión, han generado espacios de comunicación, pero se echa en falta una reflexión sobre qué talento se tiene o se necesita, una evaluación clara que ponga en relieve el mapa del talento actual y una incorporación efectiva de RRHH en las decisiones estratégicas. No hay duda de que la atracción e integración del talento ha surgido como uno de los problemas más críticos a los que se enfrentan las empresas (Boudreau & Ramstad, 2005; Scullion, Collings y Caligiuri, 2010). Los tiempos que estamos viviendo requieren una capacidad de respuesta muy superior a la habitual. Quienes lideran tienen que aplicar la máxima velocidad posible para encontrar soluciones a problemas no planteados previamente y

atender, más allá de las necesidades habituales del negocio, las demandas nuevas y cambiantes de sus colaboradores. Deben demostrar flexibilidad para ir adaptándose permanentemente a los requerimientos, aprendiendo nuevas habilidades y desaprendiendo otras. La velocidad debe distinguirse, más que nunca, del apresuramiento. En el momento actual de incertidumbre es importante ponerse en el lugar de las personas, conectar desde las emociones, acompañar, escuchar, ofrecer espacios para el diálogo y acercarse emocionalmente a cada uno de los integrantes del equipo. En momentos en los que la palabra “aislamiento” se instala, estar “al lado de cada uno” (presencial o virtualmente) contribuye a minimizar la sensación de soledad. La tecnología ha demostrado que se puede estar muy cerca de las personas y trabajar en colaboración con ellas. La excelencia en lo que se aporta requiere de una evaluación del personal, un reconocimiento de su valor, y de poner a disposición de este los apoyos de desarrollo que se necesiten (un mentor o coach, por ejemplo).

#### Conclusiones

Tres conclusiones que podemos extraer del estudio para responder ante la situación BANI que la empresa afronta actualmente.

- Alinear nuestras acciones a la estrategia de la empresa desde una comunicación que fomente la colaboración. Sería nuestra primera conclusión del estudio
- Una segunda conclusión que apuntamos del estudio es la necesidad de aprender a gestionar expectativas, para integrar a los colaboradores en los valores y cultura de la empresa y dedicar esfuerzos para dotarla de tecnología.
- Y finalmente, en tercer lugar, vincular el talento significa atender a las necesidades formativas que, no solo el personal reconocido como de alto potencial, sino todos los integrantes de la empresa actualmente requieren, por ejemplo, las competencias digitales.