

COMPETIR CON TALENTO

JOSÉ MANUEL CASADO GONZÁLEZ

Presidente de 2.C (casado CONSULTING)

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2010** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

UNA apertura de los mercados sin precedentes, el mayor tamaño de las multinacionales, la evolución de la tecnologías y una demográfica de rasgos prominentemente asiáticos, configuran un mundo en el que los países desarrollados comienzan a entregar el testigo de la competitividad a los países emergentes, entre los que destacan los que se han dado en denominar Big Six (BRIC –Brasil, Rusia, la India y China– más México y Corea del Sur), que comienzan a transformar las reglas del juego de hacer negocio, porque está cambiando la dirección de los flujos de capital a la vez que surgen nuevos consumidores, la innovación se hace global, la batalla por los recursos naturales se intensifica y la guerra por el talento se produce en un escenario de Globalización 3.0.

Además la crisis económica hace que la empresa se centre en lo urgente para salvar el corto plazo y se olvide de lo importante que le garantizará el futuro; algo que depende fundamentalmente de cómo gestionar el talento. Precisamente Competir con Talento por el Talento es el mensaje principal que, con datos que lo justifican, este trabajo propone para ganar el porvenir de las organizaciones.

Palabras clave: países emergentes, competitividad, talento y globalización.

TALENTED COMPETITION

JOSÉ MANUEL CASADO GONZÁLEZ

Presidente de 2.C (casado CONSULTING)

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2010** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Abstract:

It is considered to value an opening of markets unprecedented move, the larger multinationals, the evolution of technologies and features prominently Asian population, shape a world in which developed countries are beginning to deliver the witness of competitiveness to emerging economies, among which highlight what has been called Big Six (BRIC –Brazil, Russia, India and China–, plus Mexico and South Korea), beginning to transform the game of doing business, because it is changing the direction of capital flows to emerging new customers while innovation is global, the battle for natural resources intensifies and the war for talent comes at a stage of Globalization 3.0.

Besides the economic, crisis makes the company to focus on the urgency to save the short term and forget how important it will guarantee the future, something that depends primarily on how to manage talent. Racing Talent for Talent is the main message that with data that justify it. Thus, this paper proposes to win the future of organizations.

Keywords: emerging countries, competitiveness, talent and globalization.

Sumario

1.ª Parte: El nuevo mundo para la competitividad.

1. El futuro ya no es lo que era.
2. Considerar la globalización.
3. Reconocer el cambio de poder en el mundo.
4. Conocer los detonantes del nuevo orden internacional.
5. Interiorizar los nuevos imperativos para la competitividad.
6. Centrarse en el factor determinante para competir.
7. Talento multipolar.
8. Atraer y retener de manera efectiva a los profesionales extraordinarios.

2.ª Parte: Competir en la crisis.

9. Cara y cruz de la crisis.
10. Características de la crisis.
11. La «propuesta»: aprovechar la oportunidad de la crisis.
12. Conclusión.

1.ª PARTE: EL NUEVO MUNDO PARA LA COMPETITIVIDAD

1. EL FUTURO YA NO ES LO QUE ERA

Competitividad es uno de los términos que más se usan y de los que más se abusan en la economía moderna. Hace tres décadas el término competitividad prácticamente no existía, hoy en día, si usted hace una búsqueda en Google, más de 35 millones de citas aparecen; quizá el hecho «nimo» de que sin competitividad no hay porvenir, haya conferido a este término la popularidad que hoy tiene.

Por ello, para ser competitivos en el futuro que nos aguarda después de la crisis, debemos tener muy en cuenta que se está produciendo un cambio de poder en casi todos los ámbitos y podríamos decir que los Estados Unidos dejan paso a los demás; es decir, a otros países. Excepto en el orden político-militar, en el resto, como el industrial, el económico, el educativo, el cultural y el social, son otros países los que están ocupando la posición prominente que durante un siglo, y después de que lo hiciera el Reino Unido también durante muchos años, han ocupado los Estados Unidos.

A estas alturas del nuevo milenio a nadie se le escapa, por lo evidente, la situación que vivimos. Nos referimos al cambio de poder en el mundo, debido a lo que Antonie VAN AGTMAEL llamara «mercados emergentes». De acuerdo con Fareed ZAKARIA ¹ es posible que el sistema internacional emergente sea bastante distinto al que conocemos. Primero fue Grecia con su sabiduría, luego Roma con su ingeniería, muy posteriormente también España hizo lo propio, y más recientemente el Reino Unido y hoy todavía los Estados Unidos, son los países que a lo largo de la historia, y durante mucho tiempo, establecieron al resto de la humanidad las reglas de juego económicas y casi políticas.

Decía el afamado Paul VALERY que «El problema de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era», algo especialmente cierto en lo que al mundo de los negocios se refiere. En el cambio de concepción han influido muchos elementos que han transformado la faz de la tierra, haciéndola mucho más plana; a lo que yo no dejaría de añadir también el calificativo de líquida; y a ello han contribuido de manera determinante fenómenos como la caída del muro de Berlín, la aparición de Internet, la configuración de herramientas de *workflow*, el acceso libre a los códigos fuentes con ejemplos exitosos como el de Linux, Wikipedia, etcétera, la aparición innovadora de fórmulas como el *insourcing*, el *outsourcing*, y el *offshoring*, el nacimiento de buscadores como Google, Yahoo! o MSN, y la velocidad en el trasiego y traslado de datos e información con suficiente estructura como para tomar decisiones; y estos acontecimientos, queridos amigos, han cambiado el mundo y la forma como en él se trabaja y nos relacionamos.

¹ ZAKARIA, Fareed: *El Mundo después de USA*, Madrid: Espasa, 2009.

2. CONSIDERAR LA GLOBALIZACIÓN

Son estos acontecimientos los que nos han llevado, como diría el tres veces reconocido premio Pulitzer, Thomas FRIEDMAN ², a la Globalización 3.0, y son también estos los que han provocado la entrada en escena, como actores principales, de las nuevas y emergentes economías.

Pero... ¿cómo se ha llegado a esta situación o por qué fases hemos pasado?

Globalización 1.0. Abarcaría el periodo que va de 1492 a 1800. Cuando Colón descubrió América y se abrió el comercio entre el Viejo y el Nuevo Mundo. En esa época el *driver* del progreso era la fuerza y el músculo y la competitividad se producía entre los países. Durante este periodo de tiempo el mundo encogió de talla y cambio de grande a mediana. La fuerza dinámica o *driver* que impulsó la globalización y prosperidad fue la cantidad de fuerza (músculo, caballos, fuerza eólica, después el vapor) que tenía tu país. Las naciones y los Gobiernos estaban motivados por la religión y/o el imperialismo. La pregunta era ¿cómo puede mi país competir con otros?, ¿cómo globalizarme y colaborar a través de mi país?

Globalización 2.0. Comprendería desde 1800 al año 2000, con interrupciones debidas a la Primera y Segunda Guerra Mundial. La «talla» del Mundo siguió con su dieta y pasó de mediana a pequeña. El principal agente de transformación de la globalización fue la empresa multinacional. Durante la primera mitad de esta era, la integración global se vio favorecida por el ahorro de costes de transporte motivados por la irrupción de la máquina de vapor y la aparición del ferrocarril, que acabó con las distancias y acercó a los pueblos y a sus hombres. El historiador Marc LEVINSON en su libro *The Box* (La caja) asegura que «sin contenedor no habría habido globalización». Algo aparentemente tan poco importante, inventado por el norteamericano Malcom McLean en 1956, ha reducido los precios del transporte en 36 veces ³.

Asimismo, durante la segunda mitad de esta fase, el ahorro vino propiciado también por la caída de los costes de las telecomunicaciones –gracias al telégrafo, los teléfonos, los ordenadores personales–, de los satélites, del cable de fibra óptica y la primera versión de la World Wide Web, que erradicó, al igual que lo hiciera el ferrocarril con la distancia, el tiempo. Durante todo este periodo de tiempo la pregunta era ¿cómo puede mi empresa competir con otras multinacionales en liza en un escenario mundial?

Globalización 3.0. Abarca lo que va de siglo XXI. La talla pasa de pequeña a diminuta, se aplana el terreno de la competitividad y la «tierra del Mundo se hace líquida». De pronto, distancia y tiempo son dimensiones que están encima de la mesa de nuestros despachos y comienzan a medirse con un clic de ratón. De la noche a la mañana, el poder pasa de las empresas al individuo, que posee el capital del conocimiento, y este es el que tiene el poder para colaborar y competir. Hace posible que mucha más gente entre en juego, apareciendo un arco iris humano muy diverso. El mundo pierde su textura y su solidez y se transforma en un líquido capaz de conducir la «electricidad electrizante» de los mercados.

² FRIEDMAN, Thomas: *La Tierra es plana*, Madrid: MR Ahora, 2007.

³ LAMO DE ESPINOSA, Emilio: «A contracorriente», *Actualidad Económica*, 28 de febrero de 2008.

Pero, además, este individuo es el forjador de un porvenir, fruto de la acumulación de una serie de cambios gigantescos, que presenta señas de identidad hasta ahora desconocidas en el que el gran Imperio Norteamericano comienza a dejar el testigo a otros territorios hasta ahora casi ignorados por insignificantes.

Si en el pasado los países fueron protagonistas y en una segunda fase de la globalización dejaron paso a las empresas, ahora son estas las que comienzan a entregar el testigo de la responsabilidad de la acción a los individuos. ¿A quién cree que nombró personaje del año la revista *Time* en el 2006? A ti... al individuo.

Si se analiza lo que ha ocurrido en los dos últimos lustros, se diría que la pasada década ha sido casi de vértigo histórico. Los cambios a los que nos hemos enfrentado han sido de órdago: grandes, únicos, sucesivos y súbitos. Hace apenas una década, en los años 1998 y 1999, al tiempo que una Bolsa exuberante mostraba las más abultadas cotizaciones de la historia, asistíamos a un crecimiento sin precedentes en la implantación de soluciones empresariales, abanderado por el *e-commerce* y la agobiante preocupación por dar respuesta al temido, aunque a la postre resultó casi inofensivo, «Efecto 2000». Al poco tiempo, la burbuja «dot.com» explotó casi a la par que lo hicieran los aviones que no aterrizaron en un maldito 11S de 2001; una fecha que alumbró la globalización del terrorismo, inundando de dolor los corazones y tiñendo de sangre las calles, no solo norteamericanas, sino también, aunque posteriormente, españolas y londinenses, tras los terroríficos actos, inexplicables desde la propia razón, del 11M de 2004 y del 7J de 2005, respectivamente.

La economía sufrió desde el primero de estos tristes acontecimientos una pequeña depresión que se mantuvo hasta que en 2004 comenzó una nueva recuperación que duraría hasta mediados de 2008. Es durante esa última recesión cuando la empresa comenzó a desmitificar y a valorar en su justa medida todo lo que comienza por «e» (*e-economy*, *e-commerce*, *e-business*, etcétera) ⁴. También fue por aquellas fechas, hacia el año 2003, cuando estalló el famoso «caso Enron», que puso en tela de juicio el valor de una ética y responsabilidad casi olvidadas por el gobierno de las grandes organizaciones durante una bonanza económica sin parangón que parecía no tener fin. Comenzó la Guerra de Irak y la seguridad del planeta se puso en entredicho. Posteriormente, la inestabilidad del precio del crudo en 2007 acarreó también una fuerte volatilidad para las dos monedas más importantes del mundo y todo confluyó en un escenario de incertidumbre económica que podríamos decir que casi comenzó el 17 de marzo de 2008, cuando JP Morgan compró por 236 millones de dólares Bear Stearns, el quinto banco de inversión de los Estados Unidos y uno de los más afectados por la crisis del crédito desatada por las hipotecas *subprime*, respaldado por la Reserva Federal estadounidense, FED, y que se materializó en la crisis que se denominó de las «hipotecas basura», que, como el lector sabe, ha acarreado no solo una bajada muy significativa del producto interior bruto (PIB) de todos países del mundo, sino que además, y lo que es más importante, ha mermado, si no terminado, con la confianza en el sistema y nos ha hecho a todos mucho, mucho más pobres.

⁴ Algunos aseguran ahora que la nueva letra de moda es la «s» y que se usará para todas las cosas. Durante siete u ocho años hemos convivido con la letra «e» como parte de nuestra vida. *e-commerce*, *e-government*, *e-learning*, *e-everywhere* y *e-everything*, pero su sustituta es la «s» de *smart*, en el sentido de inteligencia: *smart-phone*, *smart-casual*, *smart-yoy*, etcétera.

Desde septiembre de 2008, el miedo parece haberse apoderado de los mercados y de la mente de los directivos haciendo más real que nunca el conocido presagio del ilustre Franklin Delano ROOSEVELT: «A lo que hay que tener miedo es al miedo». Al final, la extensión global de la caída económica es tal, y en tan corto periodo de tiempo, que toda esta serie de acontecimientos ha dado como resultado un entorno de negocios en el que es muy difícil, o casi imposible, predecir qué es lo que va a suceder en los próximos meses.

3. RECONOCER EL CAMBIO DE PODER EN EL MUNDO

Es muy probable que el sistema internacional emergente sea muy distinto a los demás y que sea un sistema posamericano definido y dirigido por mucha gente y desde muchos lugares diferentes a los actuales. El poder económico se está dispersando tanto, que hasta hablamos de multipolaridad para significar que las economías emergentes ya representan casi la mitad del PIB mundial (en paridad del poder adquisitivo o PPA), o que el número de multinacionales de los mercados emergentes alcanza el número de 91⁵ en la revista *Global Fortune 500*. Pero, además, se prevé que en unos 20 años la cuota del PIB mundial de las economías emergentes haya aumentado hasta el 61 por 100 en PPA, siendo las seis grandes economías emergentes o Big Six: China, la India, Rusia, Brasil, Corea del Sur y México, las que pondrán en jaque al hasta hace muy poco poderoso G7 que, como bien sabe, está integrado por Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos⁶.

Los componentes del BRIC, como bien sabe el lector, son Brasil, Rusia, la India y China. En este sentido, Brasil y Rusia serán los proveedores de recursos naturales del mundo. La India es el *software factory*, la inteligencia, la gente preparada y «con ganas» (se estima que en el año 2020 el 90 por 100 de los ingenieros serán indios) y China es el *manufactoring* (todo puede hacerse igual de bien, bueno y bello, pero mucho más barato en China). Usted puede comprar en China la corbata de Loewe más barata y bonita que haya visto jamás y puede que su imitación supere a la original. Para mayor inri, basta decir que sus trabajadores comienzan a estar muy bien preparados, cobran un décimo parte que en los países desarrollados y tienen una actitud y disposición ante el trabajo que poco o nada tienen que ver con la de los países occidentales.

4. CONOCER LOS DETONANTES DEL NUEVO ORDEN INTERNACIONAL

¿Cuáles son los impulsores que están provocando esta segunda gran transformación?

Para contestar a esta pregunta permítame que le recuerde que 1944 el economista y sociólogo austrohúngaro Karl POLANYI publicó su gran obra *La gran transformación*⁷. En este texto POLANYI

⁵ El número de empresas en la lista de *Fortune 500*, ha pasado de ser 20 en 1995 a 91 en 2009.

⁶ Es curioso, pero hasta que en 1976, entró Canadá a formar parte de este grupo, se denominaba también Big Six.

⁷ POLANYI, Karl: *La gran transformación*, Madrid: La Piqueta, 1989.

argumentaba que el orden moderno occidental se sustentaba en cuatro realidades principales: el equilibrio de poder entre Estados soberanos, el patrón oro, el Estado liberal y los mercados autorregulados que eran la esencia del sistema y que originaron la innovación que alumbró la civilización que hasta hoy conocemos. Pues bien, debemos decir que lo que está pasando hoy, es que lo que por aquel entonces sucedió para los países occidentales ahora se extiende como revolución socioeconómica y política para todo el mundo.

Además deberíamos añadir que este cambio de poder se está produciendo por la existencia de impulsores, entre otros, políticos, económicos, tecnológicos y demográficos.

En este nuevo orden planetario, la interdependencia económica es cada vez mayor y toca competir con todas las personas, de todos los lugares y por todas las cosas. Las barreras del mercado están cayendo, facilitando el movimiento y trasiego de bienes, servicios, personas, capital e información a nivel global.

Lo bien o mal que le vaya a una multinacional ya no es una cuestión de situación geográfica, dado el avance en las telecomunicaciones que permite derivar transacciones en el tiempo y espacio. De igual manera, lo que le ocurra a un país depende mucho de lo que suceda en otros.

Todo ello ha sido posible, principalmente, por cuatro grandes razones que explican el surgimiento de un mundo distinto al unipolar y norteamericano, y que son las siguientes:

4.1. Tecnologías de la interacción social

Desafiar las barreras del tiempo y el espacio ha sido posible gracias a la velocidad que han alcanzado las comunicaciones, facilitada por Internet y las redes de fibra óptica. Muchas multinacionales están trasladando parte de su negocio a países emergentes para aprovechar la ventaja competitiva de factores como el talento. También están invirtiendo en I+D, en software y en tecnologías de la información, especialmente en Asia.

Por un lado, hay quien asegura que el desarrollo de las telecomunicaciones ha provocado una aceleración del proceso de globalización; pero, por otro, hay quien sostiene que el desarrollo de las telecomunicaciones se ha producido como consecuencia de la necesidad de avanzar a la par que la globalización.

La coordinación entre instituciones y la toma de decisiones más rápida de los políticos es lo que permite que todo cambio suceda más veloz. Y esto se debe en gran medida a las telecomunicaciones. Por no hablar de la repercusión para las empresas, que han podido reducir los costes de transacción, se han abierto a nuevas posibilidades y han encontrado nuevas cuotas por copar. Todo ello ha contribuido a una coordinación sin precedentes, que es exactamente a lo que se achaca que la crisis actual no tenga las mismas repercusiones que la del 29.

El avance de las telecomunicaciones, y su abaratamiento, es uno de los principales impulsores de esta situación, puesto que el incremento del poder de las tecnologías de la información y la comu-

nicación provoca y facilita, por ejemplo, una gran desagregación de las cadenas de aprovisionamiento. Pero, además, ha permitido una gran deslocalización y virtualización del trabajo, de forma que toda tarea que no requiera el «cara a cara» entre cliente y productor se puede hacer allí donde sea más eficiente. Si el transporte permite la deslocalización de la industria y de los obreros, de los tradicionalmente llamados *blue-collar*, y China lo aprovecha, las telecomunicaciones y sobre todo Internet, permiten la deslocalización de los oficinistas o *white-collar*, sean contables, ingenieros, radiólogos o programadores informáticos, algo que la India también aprovecha, convirtiéndose en un inmenso *backoffice* de talla mundial.

4.2. Apertura económica sin precedentes

Se está produciendo una gran apertura económica y política y una gran liberalización del comercio a través, por ejemplo, de la Organización Mundial del Comercio (OMC), del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Asean), de la Unión Europea, etcétera. Recordemos que esta apertura tiene apenas 20 años de edad. La OMC nació en 1995, hace tan solo 15 años; el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, conocido también por TLC o NAFTA (por sus siglas en inglés North American Free Trade Agreement), es un bloque comercial entre los Estados Unidos, Canadá y México que establece una zona de libre comercio y que entró en vigor el 1 de enero de 1994; y la Unión Europea data de 1993.

A pesar de que se habla de un proteccionismo creciente en los países desarrollados, como medida ante el crecimiento desmedido de flujos comerciales y de capital de los países emergentes, lo cierto es que en las últimas décadas se ha liberalizado en gran medida el comercio y la inversión a nivel global. La incorporación de China a la OMC en 2001 marcó un punto de inflexión en el trasiego comercial. Además, otros países como Brasil (octava potencia mundial), Vietnam o Rusia han entrado o están a punto de hacerlo en esta misma organización.

Además de la continua expansión de la Unión Europea, han surgido áreas de libre comercio, como Mercosur en América Latina y Asean en el Sureste de Asia, conectando las economías emergentes entre ellas y configurando una economía global más amplia. Durante la cumbre de Davos de 2008, se destacó la importancia de llegar a un consenso en Doha pese a los desacuerdos, especialmente en el ámbito agrícola. Es del interés de las economías europea y norteamericana mantener las fronteras comerciales abiertas. La ronda de Doha de la OMC sigue en negociaciones desde que comenzó en 2001, para eliminar las tarifas y restricciones al libre comercio.

Al ser una economía centrada en el abastecimiento, las políticas que intenten impedir las importaciones a Europa o la presión de la competencia incrementarán los costes y perjudicarán seriamente el comercio mundial. Según el World Economic Forum, ningún país ha crecido con éxito sin la expansión de su comercio. Los Estados bien conectados pueden tener acceso a muchos más mercados y consumidores. Para los que no están bien conectados, el coste de exclusión es considerable y va en aumento, con el riesgo de dejar pasar grandes oportunidades.

4.3. Tamaño de las multinacionales

Por otra parte, las multinacionales se han convertido en emporios e imperios en los que nunca se pone el sol y han adquirido una mayor escala y alcance, contando con muchos más activos, ingresos y empleos «extranjeros» (solo en España considere, por ejemplo, los casos de Ferrovial, Telefónica, BBVA, Iberdrola, Santander, Inditex, Repsol, etcétera).

Las telecomunicaciones han permitido que las multinacionales incrementen su presencia geográfica, aportando mayores beneficios económicos gracias a la diversidad de mercados, las economías de escala y las nuevas fuentes de capital y mano de obra. Por un lado, han empezado a prosperar las multinacionales de economías emergentes y, por otro, han surgido nuevas formas de inversión para las multinacionales de las economías desarrolladas.

La triada formada por los Estados Unidos, Europa Occidental y Japón fue la precursora de un periodo de globalización caracterizado por la apertura de los mercados y la liberalización de las economías globales. En una nueva etapa de globalización, con mayor integración y coordinación que nunca, se observa un proceso de doble dirección. Antes de la transformación eran las multinacionales de países desarrollados las que exportaban sus productos, servicios y modelos de negocio con recursos baratos de las economías emergentes. Ahora son estas economías emergentes las que actúan como motores del crecimiento mundial, contribuyendo a los flujos internacionales de comercio, capital y personas.

4.4. Presión demográfica

El descenso de la enorme mortalidad causada por la pandemia social del hambre o de las infecciones ha contribuido de manera determinante a que entre 1950 y 2010 la población de los países emergentes se haya multiplicado por 3,6. A mediados del siglo pasado, cuatro de los diez países con mayor población eran occidentales (los Estados Unidos, Alemania, Italia y el Reino Unido). En el año 2000, solo Alemania y los Estados Unidos se mantenían en ese ranking. Pero dentro de 40 años no habrá ningún Estado europeo en esa lista. Habrá tres americanos (los Estados Unidos, México y Brasil), dos africanos y cinco asiáticos. China, con 1.400 millones de habitantes, y la India, con 1.600 millones, sumarán alrededor del 40 por 100 de la población mundial.

Europa y Japón están aquejadas de una longevidad irreversible y de una esterilidad patológica que hará que cuando Asia concentre el 60 por 100 de la población mundial, la vieja Europa (nunca mejor dicho, por lo de vieja) estará agonizante y supondrá apenas un 5 o 6 por 100 de la población del planeta.

Pero, ¿por qué es tan importante la población? Ni más ni menos, porque está correlacionada con la generación de riqueza. El presidente de la Asociación Económica Americana y profesor de la New York University, William J. BAUMOL, lo explica perfectamente. Según este prestigioso economista es más fácil transferir innovación que generarla, porque es más sencillo copiar que crear. Es decir, cuando se inventa algo quien lo hace tiene una ventaja, pero en un mundo líquido e interconectado esa metodología o idea está disponible on-line en cualquier parte del mundo de modo que,

a medio plazo, la productividad media per cápita se iguala y la riqueza global de un país pasa a depender básicamente de la cantidad de población que tiene.

5. INTERIORIZAR LOS NUEVOS IMPERATIVOS PARA LA COMPETITIVIDAD

En esta situación hay cinco temas que forman parte de la agenda de preocupación de los líderes o CEO de las grandes compañías a nivel mundial, y que son los caminos que hay que andar con pasos de gestión precisos y calculados para poder aspirar a competir después de la crisis; y que son los que a continuación se exponen:

5.1. Nuevos consumidores

Estamos presenciando un rápido surgimiento de nuevos mercados de consumidores, la mayoría de los cuales pertenecerán a las economías emergentes e impulsarán el crecimiento del consumo mundial durante los próximos 20 años. ¿Había pensado que unos 6.300 millones de personas viven en esos países y comienzan a ser nuevos consumidores?

Pero además, si uno se fija en las economías desarrolladas, observará en renglones gigantes las posibilidades de negocio que ofrecen los nuevos consumidores como son la inmigración o las personas mayores. Solo como dato, permítame que le recuerde que vivimos en uno de los países más viejos del mundo; que en el año 2050 España será el país más viejo de Europa y nuestra media de edad será de 55 años. Sin embargo, el marketing y la publicidad de la mayoría de las empresas ignoran a estos mayores –pero habitualmente adinerados– nuevos consumidores.

5.2. Flujos de capital

En este nuevo mundo más interconectado y líquido, el capital fluye cada vez más desde las economías emergentes (aunque ya no son tan emergentes) hasta los mercados desarrollados para adquirir acciones y valores de renta fija, pero también las inversiones en mercados de capital de economías emergentes crecen rápidamente. Fijese por ejemplo en empresas como Mittal, Tata, Levono, Samsung, etcétera, que son auténticos emporios competitivos de talla mundial. Solo para que se haga una idea, el año 2009 parece que había unos 800 multimillonarios de los cuales cerca de 40 eran rusos y más de 25 indios. ¿Qué le parece?

Como resumen de estos dos primeros imperativos para la competitividad del nuevo orden, podríamos decir que los Estados Unidos consumen dinero en exceso y China y la India consumen materias primas en exceso. Una manera de entender este nuevo mundo es concebir a China y la India (más de 2.300 millones de habitantes) como grandes máquinas de deflación global que producen bienes globales, como es el caso de China, y servicios globales, como es el caso de la India, por una mínima fracción de lo que costaría producirlo en Occidente.

5.3. Los recursos naturales

Además asistimos a un vertiginoso crecimiento de la demanda de energía, y otras materias primas, impulsada por las economías emergentes (recuerde los 6.300 millones de nuevos consumidores). En este escenario China y la India son las principales responsables de asegurar recursos en África; pero la seguridad del suministro de energía también constituye un mayor desafío para Europa y los Estados Unidos, lo que está provocando un fortalecimiento de la influencia geopolítica en las economías ricas en recursos como, por ejemplo, Rusia y Venezuela. Como ejemplo de esta dependencia solo hay que recordar el incidente del gas ruso de finales del invierno y principios de primavera de 2009 que puso en jaque el suministro de media Europa. Mencionar también como dato, que cada semana se abre en China una nueva central eléctrica.

5.4. Globalización de la innovación

La innovación también se está globalizando y está dejando de ser ámbito exclusivo de las economías desarrolladas. Grupos de I+D surgen en todo el mundo como por ejemplo, Corea del Sur, China, Polonia, etcétera, y comienza a dibujarse una especialización regional y por países, facilitada, en parte, por las decisiones de políticas públicas y los diferentes principios normativos. Asimismo, las tecnologías de la información y la comunicación y otros «saltos de etapas» tecnológicas aceleran el nacimiento de la cadena de valor en las economías emergentes. A la hora de buscar ideas y tecnologías innovadoras, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de mantener el contacto con los clientes, socios, proveedores, inventores aficionados, investigadores académicos, científicos, intermediarios de la innovación y otros agentes externos. Estos grupos constituyen «el cerebro global» o el amplio potencial creativo que se encuentra fuera de los límites de las empresas. Le recomiendo la lectura de *The Global Brain*, un excelente libro de Satish NAMBISAN y Mohanbir SAWHNEY, y que le ofrecerá un testimonio argumentado sobre lo que estamos hablando. Expresiones y términos como «comunidades de creación», «redes de innovación», «innovación de mercado abierto» o «ingenio de aficionados» (*crowdsourcing*) se utilizan para hablar del futuro de la innovación en un mundo de Globalización 3.0. Los directivos de las empresas consideran una prioridad expandir el horizonte de la innovación para sus organizaciones con la ayuda del capital intelectual externo. Ejemplos de compañías como P&G, BM, Boeing, Apple, 3M, Dupont, Kodak, y un largo etcétera. demuestran que la innovación desde el exterior adquiere múltiples formas y se impone como solucionadora de problemas.

5.5. Talento global

Se está produciendo también un crecimiento y globalización del talento de mercados emergentes, que incluso comienza a estar mejor formado, es mucho más barato (se dice que formar un ingeniero en la India o China, cuesta un 10 por 100 de lo que cuesta en los países desarrollados) y con una actitud ante el trabajo radicalmente distinta. Se trabaja mucho más y por un precio mucho menor. Mientras que los países occidentales o desarrollados se llenan de canas, los países emergen-

tes como la India, Irán, Pakistán, Brasil, Vietnam, Sudáfrica, etcétera, exhiben casi ostentadamente una cara alegre y llena de espinillas de juventud acostumbrada a trabajar duro e instruida por un sistema educativo basado en el sacrificio y un entendimiento prematuro de las ciencias, en vez de las letras del mundo occidental.

6. CENTRARSE EN EL FACTOR DETERMINANTE PARA COMPETIR

Llevo más de 25 años trabajando para empresas de todos los tipos, sectores, tamaños y países en proyectos relacionados con el diseño organizativo, gestión del cambio y mejora de resultados a través de las personas. A lo largo de todo este tiempo he disfrutado, aprendido y comprobado alguna que otra evidencia, que humildemente compartiré a continuación en deferencia al premio al que concurrimos.

Desde que empecé esta profesión vengo oyendo, con mayor o menor intensidad según el sitio, lugar y circunstancias, más o menos lo mismo: «La gente es lo más importante»; pero... si le soy sincero, y a tenor de mi experiencia, le diré que siempre, siempre, he comprobado que es más lo que se dice que lo que realmente se hace.

Los directores generales, consejeros delegados, presidentes y demás directivos de primer nivel no han desperdiciado la más mínima ocasión para declarar públicamente que sus profesionales son su capital más valioso, lo que marca la diferencia respecto a otras empresas, lo que supone su ventaja competitiva, y bla, bla, bla...

La crisis que vivimos nos ha tirado de bruces ante un nuevo terreno de juego en el que comenzamos una nueva partida. Empiezan a darse nuevas cartas, incluso muchos de los jugadores son distintos. Nuestros compañeros y competidores de mesas son diferentes y además las reglas del juego son desconocidas. La crisis ha puesto de manifiesto muchas cosas; entre otras, una sobrecapacidad instalada en casi todos los sectores y países, que ha acentuado aún más las capacidades de las naciones emergentes y ha hecho que, como en casi todas las crisis anteriores, las organizaciones se olviden del crecimiento y centren su atención en el denominador, es decir, en los costes, reduciendo como sea y a corto plazo los gastos de explotación. Ante esta situación, nos encontramos con un tema como es la gestión de personas, del talento o como queramos llamarle, cuya gestión, la verdad, es hoy, –aunque también ha sido siempre–, esquizoide y paradójica.

Esta crisis está haciendo que lo importante sea remplazado por lo urgente, que nos centremos en el corto plazo y nos olvidemos del mañana para sobrevivir en el hoy. Si no, fíjese en cuáles son las preocupaciones actuales de los CEO. La prestigiosa institución de investigación empresarial The Conference Board, realiza cada año un estudio entre un grupo importante de grandes corporaciones para intentar priorizar los retos fundamentales a los que se enfrentan los presidentes y directores generales de las compañías. No hace falta decir, que en los cinco o seis años antes de la crisis el tema de la gestión de personas era uno de los principales y siempre ocupaba los primeros puestos de este famoso ranking denominado «Top Ten Challenges». Sin embargo, hace apenas unos meses, The

Conference Board llevó a cabo una edición especial para comprobar si la crisis económica había modificado las preocupaciones de los directivos.

La conclusión de esa edición especial podría ser «pan» y «agua»; es decir, centrarse en aquellas cosas que ayuden a la compañía a sobrevivir. En un contexto turbulento en el que no se tiene control sobre el mismo, los altos ejecutivos están focalizados en cómo reaccionar ante esta situación y creen que su rol consiste fundamentalmente en ejecutar eficazmente sus operaciones para conseguir «mantenerse a flote» en una circunstancia en la que impera el caos. La crisis que vivimos alumbró tres nuevos retos a la lista de las diez máximas preocupaciones de los altos ejecutivos: resultados de la economía global, riesgo financiero (incluye liquidez, volatilidad y riesgo del crédito) y confianza. Además de estos tres aspectos, que en el pasado no aparecían entre los diez prioritarios en la agenda de preocupación, los otros siete son que los directivos ejecuten la operación de manera consistente, rapidez y capacidad para adaptarse a los cambios, mantener cierta sostenibilidad del negocio, conservar clientes leales, mejorar la productividad y obtener un crecimiento rentable.

Le descubriré algo que ya estará imaginando: ni rastro sobre la gestión del talento. Nada de nada. La crisis ha conseguido que los retos del largo plazo, que tanto nos preocupaban hace apenas unos meses, hayan sido destronados de sus posiciones en el ranking para ser sustituidos por acciones para sobrevivir a corto plazo. Despareció del mapa, por ejemplo, lo de «encontrar talento directivo cualificado», lo de «retener a los mejores» o lo de conseguir «ser la empresa preferida para trabajar» y otras «gaitas» parecidas.

Esto nos lleva a resaltar la generación de la esquizofrenia que antes avanzábamos y que tiene que ver con lo que suelo denominar «El doble discurso»: una cosa es lo que la empresa dice que hace y otra lo que realmente hace. Este doble discurso se construye sobre un eje público y manifiesto y otro privado y latente. Como hace un momento ya avanzábamos, el primer discurso, público y manifiesto, es el que los altos directivos, con el más puro estilo sofista y casi sin saber lo que dicen, exhiben en cuanto pueden en cualquier lugar público en el que haya gente –cuanto más mejor– y sin ningún tipo de pudor: «Nuestras personas son el activo fundamental y crítico», «nuestros profesionales son nuestra fuente de valor», «somos una empresa de personas y para personas», etcétera, etcétera. El privado o latente es aquel otro discurso que sale a la luz en cuanto los resultados empresariales no son los esperados; entonces los directivos comenzamos a justificarnos diciendo: «Sí, nuestra gente es muy importante, pero tenemos que despedirles para salvar la cuenta de resultados de nuestra empresa». Además, son estos directivos los que como si con ellos no fuera, hablan de despedir a los demás, que cuanto menos tiempo lleven en la organización mejor, porque nos costará menos, pero se olvidan de incluirse ellos mismos en el bombo de la fortuna hacia el INEM (actual Servicio Público de Empleo Estatal) despreciando de esta forma la posible mejor decisión a tomar, ya que si uno solo de los miembros de ese sesudo comité o grupo de alta dirección, convertido en «Santa Inquisición», se fuera de la empresa, con el ahorro de su sueldo, la compañía podría evitar despedir a 15 o 20 de sus mejores trabajadores.

Como al principio de este epígrafe les decía, llevo muchos años trabajando apasionadamente en temas de mejora de resultados a través de las personas y a lo largo de todo este tiempo he vivido profesionalmente varias situaciones de incertidumbres. Recuerdo la crisis de principios de los años noven-

ta, la del año 2000 y la que ahora estamos pasando, y he comprobado que las organizaciones siempre han actuado igual: en momentos de crecimiento y buenos resultados aseguran que creen en su gente más que en nada en el mundo, pero en momentos de dificultad demuestran todo lo contrario.

A pesar, de todo y a pesar de los pesares, e incluso con la que está cayendo, soy de los convencidos de que el factor determinante –aunque suene a retórico y a frase manida– han sido, son y serán las personas. En este trabajo pretendemos referenciar este aserto; en este sentido, demostraremos que aquellas organizaciones que aprovechan la ocasión y la crisis para gestionar mejor su principal activo, o lo que es lo mismo, sus talentos, resultan siempre ganadoras.

7. TALENTO MULTIPOLAR

Cuando se habla de talento debemos referirnos al *brainpower* (natural y entrenado), específicamente a la habilidad para pensar creativamente y 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 del profesor Dave ULRICH⁸, quien nos viene a decir que por «talento» deberíamos entender el producto de multiplicar competencia por compromiso.

$$\text{Talento} = \text{Competencia} \times \text{Compromiso}$$

Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias 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 la ecuación del talento.

Todos somos conscientes de que cualquier acción que se realice, desde una toma de decisiones, una transferencia, una inversión, hasta una creación o innovación, es siempre realizada por las personas. Es más, estoy convencido de que una gran dosis de talento es lo que necesitamos para salir de la crisis que nos atenaza. El individuo y el talento (preparación y ganas) son para las economías el nuevo combustible y además este es un recurso escaso. En este sentido, aunque la crisis ha puesto en el paro a una gran cantidad de personas, –en el mes de marzo la cifra oficial alcanzó los 4.163.000⁹– los verdaderamente buenos están sin moverse en sus actuales organizaciones. Les aseguro que la coyuntura de la crisis ha incrementado el número de disponibles, pero la escasez de talento es un tema estructural que volveremos a padecer con toda su crudeza a poco que la economía comience un nuevo ciclo.

Aunque los diversos países y economías responden a este reto de forma desigual, empiezan a competir por hacerse con los mejores de manera global. Su éxito dependerá de varios factores,

⁸ Dave ULRICH es profesor de la Universidad de Michigan y autor de un gran número de textos sobre capital humano.

⁹ Los más críticos consideran que la cifra de paro es próxima a los 5.000.000, porque se asegura que hay más de 500.000 personas paradas, pero por estar en cursos o programas gestionados por el INEM no se reflejan en las estadísticas oficiales.

como el prestigio de sus universidades, las oportunidades que ofrezcan a la investigación, la oferta profesional que presente su sector empresarial, la comodidad y la libertad y facilidad para vivir y hacer negocios.

La activación y el desarrollo continuos del talento serán necesarios para dinamizar las sociedades, compuestas en gran parte por personas que abandonaron hace tiempo el sistema educativo. La contribución de estos individuos a la economía será cada vez más importante a medida que la población de muchos países envejezca. También el azote del alto desempleo, potenciado por la crisis actual, constituye en muchos países una grave lacra que puede afectar a su volumen de talento.

La competitividad y el desarrollo económico futuro de las naciones pasarán necesariamente por ocupar un puesto destacado en el mapa del talento en el mundo global. La vía para conseguirlo será hacer de la definición, creación, atracción, desarrollo y retención del talento una prioridad. Con este propósito deben colaborar todos los agentes de la sociedad: familia, sistema educativo, empresa, sindicato y Gobierno.

Los pronósticos señalan que dentro de 20 años solo un tercio del total de la población mundial será menor de 30 años de edad. A este fenómeno viene a sumarse la desigual distribución de la población mundial. En dos décadas el porcentaje de población que vivirá en los países occidentales será aproximadamente el 16 por 100 del total, mientras que hace tres decenios era el 25 por 100. Los principales focos de natalidad y de incremento de población serán China y la India.

La demografía nos asegura que existe una abundancia global de profesionales cualificados, pero se padece una escasez a nivel local; es decir, en ciertos países, principalmente los denominados occidentales, padecemos una escasez estructural de profesionales de carreras de ciencias y tecnología. Según USA Census Bureau –que realizó un estudio sobre el excedente o déficit calculado manteniendo constante la proporción de población activa– (grupo de edades de 15-59) respecto a la población total, para el año 2020 faltarán en España más de 3 millones de profesionales con talento, otros 3 en Francia, Alemania y el Reino Unido, 17 millones en los Estados Unidos, 9 millones en Japón; además entonces también faltarán más de 6 en Rusia incluso más de 10 en la poblada y madura China. Sin embargo, las mismas fuentes aseguran que sobrarán 47 millones en la India, 19 en Pakistán, 7 en Bangladesh, 5 en México y otros 5 en Filipinas...

Fíjese –le confieso que a mí personalmente me cuesta todavía creerlo–, según los datos de las Naciones Unidas; US Census Bureau y la OCDE, alrededor del 90 por 100 de los 500 millones de personas que se incorporarán al mercado de trabajo global para el año 2050 procederán de países en vías de desarrollo; o lo que es lo mismo 485 millones serán de países denominados emergentes. Pero además ocurrirá, porque ya sucede así, que cuando haya excedente será de profesionales que no provenga de carreras de ciencias o experimentales; es decir, profesionales sin cualificar, o incluso si me apuran cualificados, pero de las llamadas carreras de humanidades o de letras.

Estas tendencias demográficas tendrán importantes implicaciones en el ámbito de la gestión del talento. Por un lado, acentuarán aún más la lucha por la atracción del talento a nivel internacional, en la que los países más viejos y menos poblados se verán forzados a buscar profesionales más allá

de sus fronteras. Por otro, obligarán a las sociedades a diseñar estrategias que les permitan un desarrollo continuo del talento.

Los movimientos migratorios se verán mermados por la crisis. De hecho, ya han comenzado a darse los primeros movimientos de retorno a los países de origen. Muchos de los trabajadores que se habían colocado en el sector de la construcción en los Estados Unidos u otros países como España han retornado a sus hogares y, en este sentido, podríamos decir que la velocidad de globalización ha disminuido.

Por todo ello, debemos concluir señalando que cuando la crisis retire sus efectos coyunturales de la escena empresarial, el talento será de nuevo un tema estructural imprescindible.

7.1. Un nuevo tipo de trabajo

Estamos en la «economía-mundo», en el «terrorismo-mundo» y por supuesto en el «talento-mundo», porque se está produciendo también un crecimiento y globalización del talento en los mercados emergentes, que incluso comienza a estar mejor formado, es mucho más barato, tiene una actitud ante el trabajo radicalmente distinta y desea trabajar duro para hacerse rico. Pero, si quiere más datos, solo añadirle que aunque los salarios suben de manera importante cada año, el precio medio de la hora en países desarrollados oscila entre 25 y 30 dólares, mientras que en China o la India no supera el dólar.

Insisto: «Nada volverá a ser como antes», algo especialmente cierto en lo que al mundo del trabajo se refiere. En el cambio de concepción del mismo han influido muchos elementos que ya hemos avanzado en este texto, pero que vienen a resumirse en que cualquier tarea que pueda realizarse a 50 metros del lugar de trabajo, puede hacerse ahora, igual o mejor y desde luego mucho más barato, a miles de kilómetros de distancia.

Gracias a la mayor liquidez e interconexión instantánea y permanente del mundo, el trabajo se puede trasladar al sitio del planeta en que se pueda hacer de manera óptima; algo que, por cierto, ya recomendaban los economistas clásicos. Por ejemplo, ¿sabe quiénes son los «halcones nocturnos»? Es el nombre que utilizan los médicos estadounidenses para denominar a los «zippies» —en este caso médicos radiólogos indios y australianos— a los que tienen subcontratada la lectura e interpretación de los escáneres TAC. Ya hay más de 30 centros de radiodiagnóstico solo en la India dedicados a este menester. Los llaman así porque la mayor parte de la actividad la realizan por las noches, mientras los Estados Unidos duermen.

Son estos «zippies», como los define el semanario indio *Outlook*, los que apuestan por quedarse con la mayor parte del trabajo táctico del mundo. Estos «niños» de la «liberalización hindú», —catalogados así por ser la primera generación que alcanza la mayoría de edad desde que la India abandonara el socialismo— son jóvenes de 15 a 25 años, perfectamente preparados, que viven en zonas residenciales de las ciudades, pertenecen a la «generación Net», traspiran actitud positiva,

rezuman ambición, dejan ver sus fuertes aspiraciones y, además, no lo hacen en catalán, gallego, euskera o castúo, sino en un excelente inglés. Con grandes aspiraciones y sin poner límites de horarios –para ellos una jornada laboral de 60 horas es a tiempo parcial– están dispuestos a quedarse con cualquier tipo de trabajo que puedan desarrollar.

Si en los años sesenta fueron los «hippies» los que cambiaron los valores sociales de la época y en los ochenta la revolución de la tecnología alumbró a los «yuppies» que moldearon la economía, ahora llegan los «zippies», que son una nutrida cohorte de trabajadores, algo así como el 54 por 100 de la población india. Es decir, unos 555 millones de indios son «zippies» en potencia, personas muy creativas, seguras de sí mismas y con desparpajo para ganarse el futuro, a los que les encanta ganar dinero y gastárselo. Y no solo existen en la India, también en China, Rusia, Europa del Este, América Latina y Asia Central; para ilustrar esta realidad, les diré que, por ejemplo, en Vietnam hay más de 84 millones de personas que tienen menos de 25 años y más de 100.000 de ellos están graduados en tecnologías de la información. Son estos nuevos profesionales –ingenieros, matemáticos, químicos, gente de «ciencias»–, los que están dispuestos a trabajar mucho y disfrutar más.

En esta situación, toda tarea que no requiera una presencia física es susceptible de ser realizada a miles de kilómetros de distancia, lo que pone en «jaque» el trabajo de muchos profesionales. Hace poco tiempo, en uno de mis trabajos, llamaba la atención del lector preguntándole si las características de su trabajo le hacían intocable, porque su tarea no fuese intercambiable ni susceptible de ser realizada desde otro lugar del mundo. Cuando hablamos de trabajo intercambiable nos referimos a ese que puede digitalizarse fácilmente y transferirse a cualquier lugar del mundo a cualquier hora del día o de la noche. Podríamos decir que son intercambiables, por ejemplo, la investigación, la redacción, la interpretación radiológica, elaborar la declaración de la Renta, etcétera; pero no es intercambiable una operación de apendicitis, el corte de pelo a navaja o servir una excelente comida.

Los tipos de trabajadores intocables podríamos clasificarlos en tres categorías de «es»: especiales, especializados y espaciales. Los trabajadores especiales cuentan con un mercado global para sus servicios y sus emolumentos no tienen comparación. Rafael Nadal, Fernando Alonso, Julio Iglesias, Clint Eastwood, Julia Roberts, Michael Porter, o incluso Jack Welchs, podrían ser ejemplos extremos de este tipo de trabajadores especiales.

Por otra parte, existirían los profesionales especializados; son los que sin ser especiales son expertos, tienen una serie de habilidades y conocimientos que hacen que tengan una gran demanda y no sean intercambiables. Son trabajadores, sobre todo, del conocimiento, desde abogados, profesores, consultores, médicos, arquitectos, ingenieros o informáticos, hasta contables especialistas que destacan por poseer ciertas habilidades muy apreciadas y tienen buen *personal branding* o reputación en el mercado.

Por último, existirían los trabajadores espaciales, esos que siempre se necesitarán porque operan en un espacio físico en el que interactúan con un cliente o paciente para prestar un servicio. Enfermeras, camareros, electricistas o, incluso, señoras de la limpieza serían un buen ejemplo de este grupo.

Ya lo hemos dicho, hoy, cuando casi todo trabajo es susceptible de ser realizado en cualquier lugar del mundo en el que este se pueda hacer más eficientemente, existe una amenaza evidente para el trabajador que no tenga algo que le haga diferente. Las preguntas que cada uno de nosotros debemos hacernos son: ¿poseo algo diferente y que haga intocable mi trabajo en el sitio en el que estoy hoy?, ¿tengo alguna característica que sea diferencial, algo que asegure mi trabajo aquí y ahora y que garantice que lo que hago no puede ser subcontratado fuera?, es decir, ¿es mi trabajo intocable? Si lo tengo, estoy de enhorabuena, si no puede que mi trabajo se traslade a miles de kilómetros de la ciudad en la que vivo.

7.2. Pool global, actuación local

La consultora Heidrick & Struggles, junto a *The Economist*, ha llevado a cabo un estudio en 20 países para medir dónde se encuentra el talento hoy y dónde estará en 2012. Según este trabajo, el talento de un país debe medirse teniendo en cuenta la demografía, la calidad de los sistemas educativos obligatorios, de las universidades y escuelas de negocios y del entorno para cultivarlo, la movilidad y transparencia relativa del mercado laboral, las tendencias en la inversión extranjera y la capacidad para atraerlo.

Sin duda, identificar, atraer y retener el talento constituirá uno de los grandes retos para las empresas, máxime teniendo en cuenta, como ya lo hemos anticipado antes, que alrededor del 90 por 100 de las personas que se sumarán a las plantillas de todo el mundo en el año 2050 procederán de los países en vías de desarrollo.

Un elemento fundamental a tener en cuenta para nuestras organizaciones, y que creo que las multinacionales españolas han aprendido en su expansión, principalmente sudamericana, es que debemos adaptar nuestras estrategias, también de talento, a las características culturales del país, porque la falta de visión en este sentido puede acarrearlos más de un dolor de cabeza.

Fomentar la diversidad cultural podría haber ahorrado algún que otro disgusto de marketing a multinacionales que querían entrar en mercados emergentes. Por ejemplo, en Asia, Coca-Cola utilizó una traducción del eslogan «Coke adds life» de la publicidad que usaba en los Estados Unidos y el mensaje que llegó al consumidor fue «Coca-Cola trae de la muerte a sus ancestros». Obviamente, esto no hubiera ocurrido si en la campaña hubieran participado expertos locales.

Quizá para que no les pase lo mismo, el 98 por 100 de los empleados de Procter & Gamble en China son nativos. La razón es que el equipo local tiene más visibilidad en el mercado nacional en cuanto al diseño del producto, la promoción y la distribución.

Al mismo tiempo, en los países emergentes existen potenciales fuentes de talento aún sin explorar. Por ejemplo, existe un gran futuro en las mujeres y en zonas rurales. Unilever formó a más de 5.000 mujeres de zonas rurales hindúes para actuar de distribuidoras, extendiendo el alcance a 80.000 pueblos. El programa genera 250 millones de dólares al año en pueblos a los que, de otra manera, sería demasiado costoso servir.

Pepsi India se ha aliado con el portal de búsqueda de trabajo Jobstreet.com para anunciar puestos únicamente ofrecidos a mujeres. La iniciativa también se quería extender a otras empresas como Microsoft India, IBM India, RPG Group y Fidelity Fund Management.

El hecho de que multinacionales globales estén trasladando parte de las operaciones vitales de la cadena de suministro a países como la India es cada vez más frecuente. Yahoo, por ejemplo, abastece actualmente en torno al 30 por 100 de su investigación global desde un centro de I+D en ese país. Microsoft y Cisco han trasladado a muchos de sus altos directivos a la India para liderar las operaciones estratégicas de la corporación dado el creciente número de clientes potenciales del país.

Como acostumbro a decir, la clave del éxito de las organizaciones está en 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 estas las almas que aseguran el éxito actual y futuro de nuestras compañías; en definitiva, nuestros talentos. Aptitud pero sobre todo actitud son los ingredientes que se dan solo en los mejores, en aquellos que son *outliers* o fueros de serie, como diría Malcolm GLADWELL ¹⁰.

Una buena gestión del talento debería partir de la jerarquización de los colectivos en función de sus capacidades, conocimientos, motivación y rendimiento. Cada uno de los grupos o, incluso, personas debería gestionarse de manera individual de acuerdo a esos resultados. De este ejercicio saldrá la identificación de los *key employees*, que merecen el diseño de políticas de recursos humanos y gestión del talento específico, encaminadas a mantener su compromiso con la organización y maximizar su rendimiento.

Además, por primera vez en la Historia, encontramos cuatro generaciones distintas dentro de la misma plantilla (la «generación Red», la «generación Y», los «*baby boomers*» y la «generación silenciosa»). El futuro de las organizaciones estará en manos de la generación Red (*Net generation*) y de la generación Y. Cada una de ellas tiene características diferentes y necesita enfoques específicos de gestión del talento.

Sin embargo, esta descripción también varía mucho dependiendo del país. Un reciente estudio de Gallup realizado entre jóvenes chinos demostró que la prioridad de más de dos tercios de los encuestados era «trabajar duro para ser rico». Sin embargo, los jóvenes occidentales preferirían prescindir de lo primero. A ello se une la reciente crisis, cuyos efectos en las actitudes de los empleados actuales y potenciales todavía no se han comprobado. Queda por ver si la inestabilidad de la situación y la falta de confianza producen una vuelta al énfasis en la seguridad y la previsibilidad propias de generaciones anteriores.

La población en todos los países desarrollados –incluso en alguno en vías de desarrollo– está envejeciendo a una velocidad sin precedentes. La tendencia a corto plazo es que el grupo de edad de 45 a 65 años representará progresivamente un mayor porcentaje de la población trabajadora. A medida que los *baby boomers* comiencen a retirarse, habrá una escasez de profesionales jóvenes para

¹⁰ GLADWELL, Malcolm: *Fueros de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no*, Madrid: Taurus, 2009.

entrar en el mercado de trabajo y compensar el éxodo del talento que está saliendo del mismo. Ante esta situación, propongo jubilación flexible y abogo por la reforma de las leyes sobre jubilación y beneficios sociales.

8. ATRAER Y RETENER DE MANERA EFECTIVA A LOS PROFESIONALES EXTRAORDINARIOS

Los dos extremos del mercado son la generación Red y la silenciosa. La primera es el grupo de personas que se caracterizan por sus conocimientos tecnológicos y el uso de Internet. Cuando ocupan su primer puesto de trabajo, los jóvenes esperan ser héroes y heroínas con posibilidades de llegar arriba muy rápido, siempre apoyados por personas que les digan lo bien que están realizando sus tareas.

Ya lo avanzábamos antes, la persona única o el individuo está en auge, el «café para todos» está pasado de moda. Lo mismo se aplica al lugar de trabajo. Las empresas que ofrezcan la posibilidad a sus profesionales de personalizar horarios, lugares y formas de trabajar ganarán candidatos y aumentarán la satisfacción y por tanto sus resultados.

En la lucha por el talento, las compañías que sepan adaptarse a las preferencias de los nuevos profesionales tendrán una ventaja sobre al resto. En esta línea, ofrecer mayor posibilidad de elección a los empleados, dotándoles de libertad y, por tanto, de responsabilidad en la gestión de su trabajo, puede ser un buen argumento para convencerles.

Los avances tecnológicos y los cambios en la manera de pensar en las organizaciones han posibilitado el auge de fórmulas como el teletrabajo. La posibilidad de acceder al talento desde cualquier parte del mundo en cualquier momento es todo un cambio en los modelos de trabajo. Las personas de la generación Net tienen las habilidades tecnológicas suficientes para permanecer en contacto con su empresa a través de las numerosas herramientas a su disposición. Además, permiten conciliar mejor el trabajo con la vida personal, un gran incentivo para esta generación.

Una de las vías para atraer a los mejores pasa por la unión del área de recursos humanos con la de marketing; algo que quien suscribe viene proponiendo desde hace más de una década. El resultado: el *employer branding*, que consiste en un conjunto de iniciativas para lograr una buena imagen corporativa de cara a los profesionales y candidatos externos. La «marca de empleador» puede llegar a ser una ventaja competitiva, puesto que existe una escasez de trabajadores cualificados y la retribución ya no es el incentivo principal dentro del cambio de valores que han experimentado los nuevos profesionales. El proceso de captación y retención de talento de la compañía se debe centrar en sus aspectos diferenciales frente al resto; y, además, expresarlo en clave comercial.

Pero... teniendo en cuenta el desempleo existente y la abundancia coyuntural de candidatos disponibles, ¿tiene sentido hablar de *employer branding*? Decididamente, sí; y si me apuran, les diré que

más que nunca. En estos momentos es cierto que hay un excedente disponible importante, pero gente extraordinaria en el mercado que esté ociosa, tan poca como antes; lo que ocurría en el pasado es que cualquiera con poca capacidad, formación y disposición tenía un hueco en el mercado de trabajo. Pero, además, los muy buenos que permanecen en las empresas están asistiendo atónitos a los despidos masivos que las compañías están realizando, lo que está haciendo minar aún más su ya mermada lealtad a esa compañía, con lo cual, en cuanto esto repunte, comenzará el trasiego de los mejores.

En una época como la actual, caracterizada por la escasez de trabajadores cualificados y con ganas, –justo antes de comenzar la crisis, se estimaba que solo en nuestro país faltaban ya más de 800.000–, de cambio de valores en los nuevos profesionales, en la que la relación de poder en los procesos de selección ha cambiado –el trabajador es ahora el que selecciona a la empresa–, y en la que el contrato psicológico y la pertenencia no son lo que eran, estamos obligados a replantearnos muchas de nuestras funciones y, especialmente, la gestión del personal.

Ahora, y cada vez más en el futuro, la empresa necesita vender más y mejor lo que hace; por ello siempre he propuesto unificar en un solo departamento las funciones de marketing, comunicación y recursos humanos, y que se elabore una proposición de valor que sea seductora interna y externamente. Porque los tres tienen objetivos parecidos, que pretenden alcanzar por caminos diferentes.

No nos referimos a hacer solo el marketing interno del que hace ya tiempo vienen hablando los expertos en recursos humanos, que también, nos referimos especialmente a utilizar las técnicas de marketing que usamos con los clientes externos para aplicarlas a nuestro personal o, como pomposa pero cínicamente se dice en muchas ocasiones, cliente interno.

En este sentido, solo el hecho de incorporar las cuatro «p» del marketing (*place, price, promotion* y *product*) mejorará enormemente la marca como empleador de la compañía y por tanto la percepción y la gestión de personas.

Place o lugar. Las organizaciones deben construir un contexto en el que la gente se encuentre a gusto y quiera hacer las cosas, en el que la alegría –que, por cierto, es contagiosa– sea un imperativo, el respeto una obligación y el reconocimiento la norma. Un contexto atractivo cautiva las intenciones y crea las mejores sensaciones.

Price o compensación. Se debe hablar de compensación y no de retribución. El salario engloba una parte monetaria, que es importante, pero incluye otra emocional que es aun más valorada hoy en día por los profesionales jóvenes. Los directivos deben comprender este axioma y, puesto que la compensación es justicia y equidad, hay que hacer que los jefes no se apropien indebidamente de las ideas y logros de su gente, porque les están «robando» parte de su compensación.

Promotion o promoción. Se deben cuidar al máximo las presentaciones públicas, hay que profesionalizarlas. Cuando vaya a presentarse la empresa en algún foro hay que aprender del cine y del teatro e intentar que los asistentes vivan una experiencia inolvidable. Quizá ello obligue a muchas compañías a cambiar a los «tristes actores» que pueda tener hoy haciendo este trabajo, pero les merecerá la pena.

Products. Hay que compararse con lo que hacen nuestros mejores competidores con sus clientes e intentar conocerles; en este sentido, si conocemos bien a nuestra gente, y sabemos qué les interesa y atrae, debemos intentar ofrecérselo. Para conocerles, hay que hacer lo mismo que hacemos con nuestros clientes: realizar entrevistas y encuestas, grupos de opinión, etcétera. Con todo ello hay que diseñar una proposición de valor, pero luego hay que informar a nuestra gente de lo que hacen otras organizaciones parecidas a la nuestra. Es bastante frecuente y habitual para el ser humano pensar que lo nuestro es siempre lo malo y lo de los demás lo bueno. Como dice el famoso publicista Luis BASSAT, «hay que hacer las cosas y... decirlas».

Además, una orientación de marketing en la gestión del talento nos ayudará también a hacer frente a uno de los retos a los que los departamentos de recursos humanos se enfrentan: demostrar a la propia línea de negocio el valor que aporta.

El ejemplo de *employer branding* por excelencia es Google, que ha hecho de sus oficinas en ciudades como Zúrich «el mejor sitio para trabajar». En cada planta hay al menos dos áreas de descanso con comida y bebida gratis. Existen salas de relajación temáticas, como «el salón del agua», con bañeras para tumbarse y observar los acuarios, y de masajes. Hay un tobogán que conecta la zona de oficinas con la cafetería y el gimnasio. A los recién llegados se les hace bajar por él, para su «presentación en sociedad». Más allá de las facilidades materiales, cada empleado administra su tiempo y su trabajo como quiere. No hay horarios y en los descansos se puede jugar a lo que se quiera, la Play Station y las consolas de última generación son habituales, aunque los plazos de entrega y desarrollo, eso sí, hay que cumplirlos.

Pero no nos gustaría terminar este epígrafe sin hacer un guiño al caso español, porque para España, la identificación y captación de talento es más importante aun si tenemos en cuenta la baja productividad y competitividad que caracteriza nuestro modelo productivo, a lo que habría que añadir el creciente y preocupante envejecimiento de la población, que amenaza con provocar un déficit importante de talento. Por tanto, para luchar contra la escasez de este preciado bien, es imperioso elaborar una estrategia del talento interno sobre la base de un *pool* de talento global. Impulsar la generación, retención y captación del talento en España requiere de la colaboración efectiva del Gobierno, los agentes sociales, el tejido empresarial, el sistema educativo y la sociedad en general. Los avances en las últimas décadas han sido destacables, pero insuficientes si se quiere competir con éxito con «talento-mundo» en el nuevo «mercado-mundo».

2.ª PARTE: COMPETIR EN LA CRISIS

9. CARA Y CRUZ DE LA CRISIS

Se suele decir que todo anverso tiene su reverso, cada roto tiene su descosido, que cada puchero tiene su tapadera, que toda situación tiene sus pros y contras, o que todo tiene su cara y cruz. Qui-

zá por ello, la situación de incertidumbre económica que vivimos es seguramente para la mayoría de los hogares y ciudadanos muy mala y, por supuesto, supone una amenaza importante; pero también puede ser muy buena para aquellos que aprovechen las oportunidades que ofrece.

Hay casos –los menos– en los que los ingresos crecen mientras que los intereses casi ni existen y los precios bajan o apenas suben. En este sentido, por ejemplo, hay casi ocho millones de pensionistas que tuvieron en el año 2009 una subida del 2,4 por 100, aunque también es cierto que la cuantía de la mayoría de las pensiones suele dar para poco más que vivir en crisis permanente. Además, la situación de las arcas públicas durante este periodo de recesión ha abierto ya sin disimulos el debate sobre el retraso de la edad de jubilación y sobre el posible incremento de la base de cálculo para las pensiones del futuro. Pero esta es «harina de otro costal» que no afecta, de momento, a los actuales jubilados.

El IPC se ha situado durante 2009 en tasas negativas. Por otra parte, por primera vez hay más de tres millones de españoles funcionarios que de momento pueden estar tranquilos porque no se verán afectados por ningún expediente de regulación de empleo, mantendrán su puesto y además tuvieron una subida salarial media a principios del año 2009 del 3,8 por 100. Asimismo, deberíamos decir también que hay un 72 por 100 de asalariados que tienen un contrato indefinido que, con la legislación española en la mano, aunque no asegura el empleo, ofrece un poco de estabilidad. Si sus puestos se mantienen con incrementos retributivos medios por encima del 2,5 por 100 como se han fijado en los convenios colectivos durante el pasado 2009, su situación tampoco debería ser desesperante.

Para estos colectivos y para otros con cierta estabilidad hoy en día buena parte de su cesta de la compra es más barata, ya que España entró en 2009 en una situación de deflación (cuando se dan dos trimestres seguidos con el IPC en negativo), algo muy peligroso para la economía pero que podría ser beneficioso para los bolsillos de las amas de casa. Incluso este puede ser un buen momento para aquellos que pudieran estar buscando lo que parece el «Santo Grial» del ciudadano español: una vivienda; sus precios han bajado más del 7 por 100 y los expertos continúan augurando que lo seguirán haciendo aún más. Por otra parte, si bien es cierto que los bancos han perdido la alegría en el préstamo fácil de dinero, el Euribor al 1,2 por 100 a finales de 2009 era algo insospechado cuando apenas un año y medio antes alcanzó el 5 por 100. Esto ha aliviado en parte nuestro porcentaje de ingresos dedicado al pago de unas hipotecas casi «post mortem». Además, este puede ser un excelente momento para, si se dispone de algunos ahorros, darse algún que otro capricho haciendo un desembolso sensiblemente inferior al de hace escaso tiempo, como comprarse un coche (el sector está buscando clientes a través de todo tipo de promociones y descuentos además de las ayudas públicas instauradas) o hacer el viaje deseado (el turismo está bajando sus tarifas y ofrece verdaderas gangas).

Si trasladamos el discurso de la oportunidad a las empresas, observamos que lo primero que hacen la mayoría de las empresas es centrarse en lo urgente y olvidar lo importante, recuerde sino el ejemplo The Conference Board que citábamos anteriormente, en el que los altos ejecutivos están focalizados en cómo reaccionar ante la crisis y creen que su rol consiste fundamentalmente en ejecutar eficazmente sus operaciones para conseguir «mantenerse a flote» en una circunstancia en la que impera el caos. Ya le anticipábamos, no solo por este estudio sino por lo que observamos en la realidad del día a día de las empresas: ni rastro sobre la gestión del talento. En el mismo sentido, el CFR (Coun-

cil on Foreign Relation) anunciaba, durante la presentación del «HR Excellence Award 2010», el 25 de marzo en Madrid, que en relación con 2008, en el año 2009 la inversión en recursos humanos por empleado ha disminuido un 28 por 100; la rotación ha bajado del 9 al 5 por 100, el absentismo también ha pasado del 4 al 3 por 100 y la gestión del talento solo es estratégico para un 4 por 100 de las compañías, etcétera.

Sin embargo, le insisto una vez más: este es un tema estructural, y aunque la crisis haya dejado el talento en un segundo plano, el principal reto de futuro para que nuestras organizaciones logren resultados duraderos en el tiempo es seguir preocupándose de una verdadera gestión del talento, que requiere de nuevos paradigmas y mentalidades empresariales; algo que muchas empresas, como más adelante veremos y a pesar de la situación actual, tienen muy claro.

10. CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS

Las crisis se diferencian de cualquier otro estado u escenario por tres rasgos que las hacen inconfundibles; estos son la urgencia, la ingobernabilidad y la falta de reglas o normas que los expertos llaman anomia; y es precisamente esta anomia la que facilita la eliminación de los paradigmas, lo que ayuda a la innovación y brinda la posibilidad de hacer algo diferente a lo habitual; quizá por ello los chinos tienen un anagrama para representar esta situación.

FIGURA 1: *Amenaza u oportunidad.*



Según este anagrama milenario que simboliza gráficamente la filosofía del verdadero significado de la crisis, la parte superior representa el problema, la amenaza; y la parte inferior simboliza la posibilidad, la esperanza, la oportunidad.

Lo que ocurre es que en la crisis lo urgente se confunde con lo importante y es precisamente lo urgente lo único que parece necesitar una solución inmediata para salir de un caos que cada vez se hace menos racional. Además, la falta de tiempo para hacer cualquier cosa confiere a la crisis un carácter de ingobernabilidad y sobreviene un malestar psicosomático que paraliza lo racional. Siendo todo tan grave y urgente, parece que uno se rinde y tira la toalla.

La crisis acaba con las normas; no existen valores capaces de orientar nuestro comportamiento acertadamente. Cómo será el asunto que en fechas recientes estábamos proponiendo a un cliente un proyecto para ahorrar costes que requería invertir una mínima cantidad previa. A pesar de que nosotros llegamos a comprometer nuestro cobro a los resultados del plan, nos dijo: «No quiero gastar ni siquiera para ahorrar». De todas formas, como ya hemos explicado, la parte buena de la anomia o de la falta de reglas es que fuerza la creatividad y despierta la innovación, en la que reside la oportunidad. Quizá por ello, el mismísimo EINSTEIN nos advirtiera de que «en cada dificultad reside la oportunidad».

Edgar SCHEIN, profesor de la MIT Sloan School of Management y uno de los mayores expertos mundiales en desarrollo organizativo y cultura corporativa, asegura que la forma en que gestiona la crisis una organización dice mucho de la importancia que otorga a su gente.

Si uno tiene en cuenta las advertencias de SCHEIN y observa lo que están haciendo la mayor parte de las organizaciones en estos momentos, diría que las personas son poco importantes, ya que muchas están intentando reducir sus costes a base de aminorar el denominador de los gastos de explotación, expoliando la confianza de los profesionales actuales y candidatos futuros mediante despidos poco meditados. Con la que está cayendo, si uno observa qué hace un importante número de empresas es para quedarse más que preocupado, porque de nuevo estamos resolviendo lo coyuntural y olvidando lo estructural; porque cuando escampe necesitaremos contar con el paraguas de los mejores, con varillas en cantidad y calidad suficiente.

11. LA «PROPUESTA»: APROVECHAR LA OPORTUNIDAD DE LA CRISIS

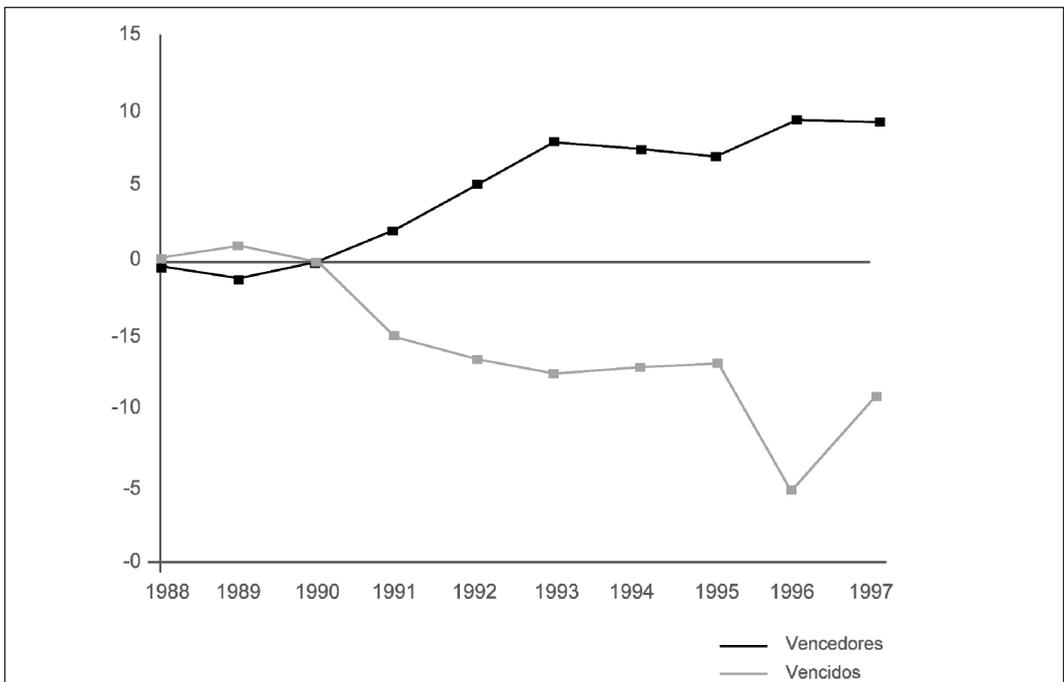
Nos encontramos, por tanto, con presupuestos ajustados que se contraen aún más y la recuperación de la economía global a corto plazo no es sencilla; los tiempos de ejecución se reducen, lo que importa es la rapidez y el *time to value*, y conseguir resultados sostenibles es obligatorio; existe mucha presión en el corto plazo por reducir la plantilla... y la recuperación del empleo será lenta; sin embargo, el alineamiento, la transparencia y el compromiso emergen como componentes clave de este entorno.

A pesar de todo, le aconsejo que en esa moneda impredecible que el contexto le ha lanzado al aire, elija cara. En esta situación de incertidumbre global es cierto que se trata de sobrevivir, pero también hay que construir las capacidades del futuro. Hacerlo bien o con posibilidades empresariales de continuar estando en primer lugar, exige situar la gestión de personas en el lugar que le corresponde, considerando al menos seis elementos clave: entender el impacto que tienen los despidos, gestionar el ciclo de vida de las personas, cultivar el compromiso, cambiar las reglas del juego de la selección, sacar partido a cada euro que se invierta y aprender a lograr una ventaja competitiva.

11.1. Entender el impacto de los despidos

En primer lugar, es necesario que comprendamos cuál es el impacto que tienen las reducciones de personal; algo que sin duda es un terreno peligroso y siempre pasa factura. A pesar de los estudios e investigaciones que hemos esgrimido a lo largo de este trabajo, como la de «Top Ten Challenges» de los CEO, y en contraposición a las mismas, hemos de señalar que otros fiables análisis aseguran también que el 97 por 100 de los ejecutivos globales de empresas con buenos resultados siguen considerando que la «adquisición y retención» del talento clave será muy importante y el 72 por 100 asegura que será «crítico»; además, se testifica documentalmente que los trabajadores con alto rendimiento tienden a buscar más activamente otro empleo —el 47%, frente al 18% de profesionales con bajo rendimiento—; y que el 74 por 100 de los «supervivientes» indica que su productividad descendió después de producirse despidos en su empresa; para mayor escarmio, un 30 por 100 de las compañías apenas retiene el conocimiento o no lo hace en absoluto cuando los trabajadores dejan la compañía. Estos son los motivos por los que ahora algunas organizaciones realizan reducciones de plantilla de forma menos indiscriminada, usando herramientas como la planificación selectiva de personal.

FIGURA 2: *Los ganadores se desmarcan de los perdedores al finalizar la recesión.*



Después de la recesión de 1990-1991, la divergencia en el rendimiento entre «ganadores» y «perdedores» fue considerable. Aquellas empresas que no hicieron reducciones indiscriminadas de personal mantuvieron durante años su posición de liderazgo finalizada la recesión y mantienen la ventaja de manera sostenida.

Por ello... ¿qué deben hacer las compañías en estos momentos? Como primera medida, establecer hipótesis de trabajo. Algo utilizado cotidianamente en la investigación científica y denominado de manera ilustrada en el mundo empresarial con la expresión *business plan*.

En este sentido, nuestro primer paso debería consistir en asumir un cierto riesgo y estimar la duración y el impacto de la crisis sobre nuestro negocio. Posteriormente, solo si se está convencido de que sobran trabajadores, habría que considerar de qué tipo de profesionales se trata y qué perfil tienen. Asimismo, no tendríamos que olvidar que si se trata de un tipo de empleado escaso, como trabajadores del conocimiento o profesionales con talento por los que ha habido que luchar y pagar cantidades astronómicas unos meses antes, el coste de sustitución puede ser altísimo. Así lo demuestran las experiencias de despidos masivos de épocas pretéritas. Si no, consultemos al reconocido Alan Dows ¹¹, quien cree que los recortes y despidos masivos no hacen necesariamente más eficiente a la empresa, sino que simplemente reducen la masa salarial. Este mismo especialista considera que «el tiempo que se pierde gestionando los despidos, la caída de la productividad y la destrucción de la moral que provocan, generan una serie de costes ocultos que pueden ser muy superiores a los que se esperan recortar con los despidos». También podríamos preguntarle a empresas como Pacific Gas & Electricity, que despidió a 3.000 trabajadores y luego tuvo que rectificar ante las fuertes lluvias que cayeron en la primavera del año 1995 y que dejaron sin electricidad a millones de norteamericanos; o a Merrill Lynch, que por la crisis asiática de 1998 se desprendió de muchos de sus profesionales y cuando la situación repuntó encontró enormes dificultades para contratar a un tipo de empleado que poco tiene que ver con el de la era industrial ¹².

En la recesión de los años 2002 y 2003 se comprobó una vez más que las reestructuraciones sirvieron para poco más que mejorar los resultados operativos de las empresas, pero no sus resultados netos, dadas las cargas extraordinarias. Algo que las grandes compañías deberían repensar de nuevo, porque muchas de ellas han vuelto a anunciar despidos masivos, como General Motors, que comunicó la baja de 21.000 trabajadores.

Establezcamos una hipótesis, partiendo de la base de que no existieran causas objetivas de despido ¹³, sobre la siguiente reflexión: imaginemos que hemos decidido prescindir de unos 100 profesionales de los denominados escasos que cobran, por ejemplo, unos 60.000 euros al año y que tienen una antigüedad media de dos años. Partiendo de la base empírica de que el coste de sustitución de este tipo de profesionales es de al menos 1,5 veces su salario, ¿qué impacto directo puede tener esta decisión sobre nuestra cuenta de resultados? Asímbrese, unos 10,5 millones de euros; o si lo prefiere, más de 1.700 millones ¹⁴ de las antiguas pesetas. Puede ser mucho más que el beneficio que nuestra empresa pueda obtener en uno o dos años; y todo ello sin considerar los costes psicológicos y de oportunidad que esta decisión puede tener, así como el impacto sobre la imagen y el comportamiento del consumidor final, amén de la pérdida de un intangible fundamental: la lealtad de los tra-

¹¹ Alan Dows es un prestigioso psicólogo industrial altamente especializado en temas de rendimiento del capital humano.

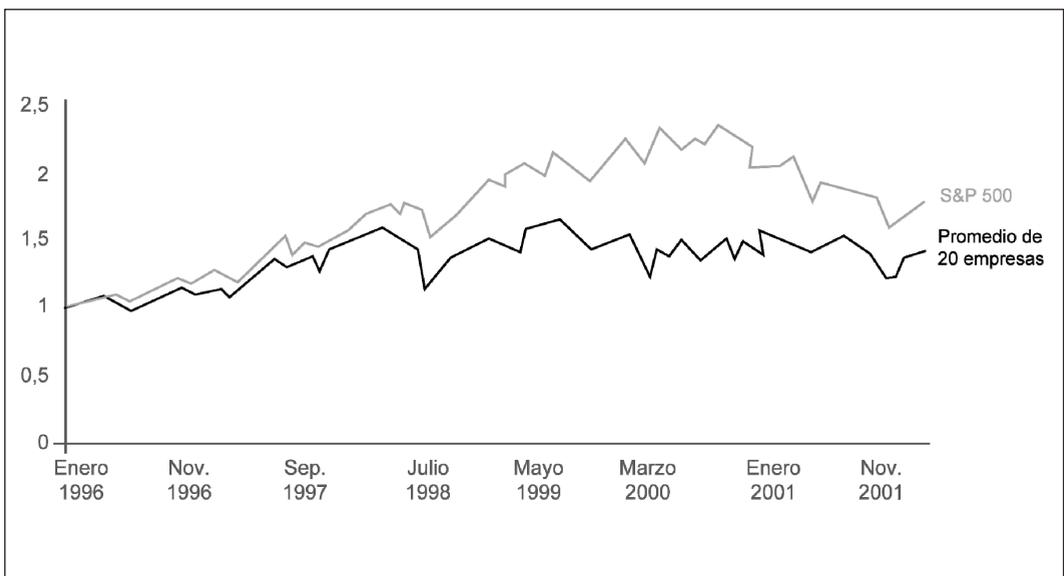
¹² *Revista Actualidad Económica*, 12 al 18 de noviembre de 2001.

¹³ Ya que en este caso la empresa podría ir a un expediente de regulación de empleo e indemnizar con 20 días por año.

¹⁴ Haga la cuenta el lector, 100 personas con un salario de 60.000 euros año, por el coste de sustitución de 1,5 es igual a 90.000 euros por trabajador, con una antigüedad media de dos años y considerando una indemnización de 45 días por año, nos sale una cantidad de unos 10.500.000 euros.

bajadores. Eso sin valorar el pernicioso efecto que estas acciones tienen sobre el mercado de trabajo y la responsabilidad social que la empresa tiene con la comunidad en la que opera. Usted decide: ¿o conserva y mantiene el empleo o paga con «talones de oro» su destrucción? Si finalmente su decisión es despedir a estos profesionales, pero considera que tal vez no debería haberlo hecho, no desespere: a pesar de todo, su actuación será celebrada por algún analista financiero. Aunque incluso esto está hoy también cambiando. En este sentido, convendría repasar el informe que realizó en 1997 Stephen ROACH, por entonces jefe de análisis de Morgan Stanley. Según este documento, la mayoría de las empresas que recurrieron a despidos durante la década pasada «con la excusa de crear valor para el accionista, fracasaron y lo más grave es que este proceder descapitalizó las compañías ¹⁵».

FIGURA 3: Valor de la empresa.



Además, si observamos el gráfico anterior, podemos comprobar el comportamiento en Bolsa de una muestra de 20 compañías conocidas que anunciaron importantes recortes de empleo en el marco temporal 1996-2001 ¹⁶, con un promedio de despidos de un 8 por 100 de la fuerza de trabajo (de 5.000 a 6.000 trabajadores); y podemos compararlo con el rendimiento total para los accionistas en esos cinco años respecto al promedio de empresas del índice Standard & Poors que no realizaron despidos.

De todas formas, independientemente de la decisión que tome y de cómo resulte la hipótesis de investigación de su compañía, lo que sí deberá hacer, necesariamente, será identificar a su *key people*, a sus personas con más talento, a aquellos que son capaces de mantenerle en su negocio, y planificar entonces un despido selectivo, pero nunca masivo. El «café para todos» tampoco funciona en este

¹⁵ *The Economist*, febrero 2010.

¹⁶ Fuente: Bloomberg, Análisis de Accenture, Mercer Commentary, ProQuest base de datos de *Wall Street Journal*.

tema, y menos en una era de la diversidad, porque la diferencia que hay entre una persona con talento y otra que no lo tiene no es de uno a dos, sino que puede ser de uno a cinco, diez o cien. Solo las personas extraordinarias o talentosas logran los mejores resultados empresariales, como solo las empresas mejores y más visionarias poseen las mejores prácticas de gestión del talento. Es decir, las mejores formas de gestionar el talento son las que aseguran resultados de negocio sostenibles en el tiempo.

11.2. Gestionar el ciclo de vida de los recursos humanos

Una planificación adecuada nos permite focalizarnos en los aspectos demográficos de los trabajadores en su totalidad, en sus posiciones y habilidades clave; tener en cuenta dónde y cuándo la pérdida de talento impactará más negativamente y qué habilidades y *expertise* de la ejecución de nuestra operación de negocio se verán más afectadas; observar los niveles de compromiso de los empleados y especialmente de aquellos con los que más se cuenta; centrarnos en la alineación de las políticas, las prácticas y el modelo operativo de recursos humanos para implantar la estrategia de gestión de personas; en definitiva, asegurarnos que disponemos del talento que se va a necesitar dentro de uno, tres y cinco años.

En estos momentos, a la hora de realizar la planificación de personal para los próximos tres años, deben tenerse en cuenta las previsiones asociadas al elevado desempleo, la baja inflación y el limitado crecimiento económico, sin olvidar que las altas tasas de desempleo suelen continuar uno o dos años después de la finalización técnica de la recesión. En los Estados Unidos, el Centro de Previsiones Económicas establece que la economía perderá un total de 3 millones de puestos de trabajo, con una tasa de desempleo cercana al 8,3 por 100 en 2010; algo mucho más problemático en nuestro país, en el que según las previsiones de la Comisión Europea tendremos una tasa de desempleo superior al 20 por 100.

En este sentido, hasta los mismos Gobiernos intentan también hacer sus deberes. Con el incremento de las tasas de desempleo, el Ejecutivo español ¹⁷ está ofreciendo a los inmigrantes legales la posibilidad de percibir la prestación por desempleo si salen de España por un tiempo no inferior a tres años, el 40 por 100 al marcharse y el 60 por 100 a la llegada a su país. Una cantidad media de 14.000 dólares (unos 10.000 euros).

11.3. Cultivar el compromiso

En tercer lugar, hay que continuar cultivando el compromiso. Una de las ventas más difíciles no se hace a los clientes, sino a los propios empleados; algo aún más complicado en momentos de complejidad e incertidumbre como los actuales. Lo más difícil de «vender» a los trabajadores es la confianza en el futuro. Como dice Rosabeth Moss KANTER ¹⁸, cuando se está en medio de un cambio, todo parece un fracaso.

¹⁷ CATAN, T.: «La crisis del empleo en España», *WSJ*, 24 de enero de 2009.

¹⁸ Rosabeth Moss KANTER es un reconocido experto en gestión de personas.

En este sentido, Ford¹⁹ proporciona a sus empleados una razón para creer en el futuro, al ofrecer a más de 4.000 trabajadores un paseo «sobre el terreno» en sus oficinas corporativas con sede en Dearborn, para mostrarles los nuevos modelos que van poner a la compañía en el camino del éxito, enseñándoles los coches y camiones previstos para el periodo 2009-2010; fomentando el compromiso de sus profesionales al permitirles «conducir, tocar y sentir el futuro», esperando que ellos involucren a su vez a su red social, recomendando los vehículos a los demás. Esta es una buena forma de generar confianza que, como todos sabemos, es contagiosa y no sobra precisamente en estos difíciles tiempos. Darle a la gente pruebas de un futuro positivo sirve para reforzar la confianza, que puede convertirse en una poderosa plataforma de desempeño positivo y, como dice el experto KANTER, la confianza puede ser contagiosa.

Generar confianza es lo que hizo Zappos, la tienda más famosa de venta de zapatos on-line, a pesar de sus despidos; en su blog, disponible en Zappos.com, el CEO de la compañía ofrecía en noviembre de 2008 el siguiente mensaje: «Por todas estas razones, estamos reduciendo un 8 por 100 nuestro personal. No obstante, el hecho de ser proactivos en lugar de reactivos, nos va a permitir atender mejor las necesidades de nuestros empleados y abonarles más de las dos semanas de indemnización reglamentarias (o no indemnización) que la mayoría de las compañías están ofreciendo... Algunos empleados me han preguntado si es adecuado realizar comentarios sobre lo que está pasando. Nuestra política sigue siendo la misma: sé claro y usa el sentido común».

FIGURA 4: Zappos: gestión del talento en tiempo de crisis.

A todos los empleados de Zappos:

Hoy ha sido un día complicado y emotivo para todos en Zappos. Hemos tomado la difícil decisión de despedir cerca del 8% de nuestro empleados. Los despidos afectarán a casi todos los departamentos de Zappos. Además, también estamos considerando la posibilidad de cerrar algunas de nuestras tiendas outlet en Nevada y Kentucky.

Esta es una de las decisiones más difíciles que hemos tenido que tomar en los últimos 9 años y medio, pero creemos que es una decisión acertada para mantener la viabilidad de la compañía a largo plazo. El resto de e-mail explicará por qué...

Por todas estas razones, estamos reduciendo un 8% nuestro personal. No obstante, el hecho de ser proactivos en lugar de reactivos, nos va a permitir atender mejor las necesidades de nuestros empleados y abonarles más de las 2 semanas de indemnización reglamentarias (o no indemnización) que la mayoría de las compañías están ofreciendo.

Estamos ofreciendo a cada empleado despedido retribuirle hasta final de año (unos 2 meses), importe al que añadimos una cantidad adicional en el caso de aquellos trabajadores que han estado en la compañía 3 o más años.

Además, debido a que cubrimos el 100% del seguro médico, dental y ocular de nuestros empleados y el 50% en el caso del cónyuge y descendientes, hemos decidido reembolsar también a los trabajadores despididos hasta 6 meses del importe de los pagos del seguro.

Con estas condiciones de despido acordadas somos conscientes de que nuestros costes para el 2008 no sólo no disminuirán, sino que se incrementarán, pero creemos que es la forma correcta de actuar. Sabemos que hoy serán verditas muchas lágrimas, tanto por los empleados objeto de despido como por los que se quedan, pero estas medidas nos van a permitir situarnos en una posición financiera más flexible. Dada nuestra cultura familiar, nuestros despidos resultan emocionalmente más duros de lo que serían en otras compañías.

Algunos empleados me han preguntado si era adecuado realizar comentarios sobre lo que está pasando. Nuestra política sigue siendo la misma: sé claro y usa el sentido común.

Son tiempos difíciles para todo el mundo, y estoy seguro de que habrá muchos interrogantes después de este e-mail. Si tienes alguna pregunta sobre tu departamento o trabajo concreto no dudes en hablar con el responsable de tu área. Para todas las demás cuestiones, comentarios o consideraciones no dudes en enviarme un e-mail.




¹⁹ *Chicago Tribune*, de 20 de agosto de 2008

Es evidente que lo que persigue Zappos con esta transparencia es preservar la confianza, aunque sea a base de dar malas noticias, porque a la postre está buscando la comprensión de los que salen y el compromiso de los que se quedan. Está demostrado que los profesionales con alto compromiso son menos propensos a abandonar la empresa, están mucho más entregados a su tarea, trabajan pensando más allá de lo que significa la actividad que están haciendo en el día a día, son más flexibles y receptivos, menos oportunistas, más altruistas en las relaciones con otros empleados, y están más dispuestos a entregar no solo sus manos, sino, además, su talento y esfuerzo en pro de la empresa a la que pertenecen. En este sentido, el compromiso es el resultado de la aceptación y creencia de los trabajadores en los fines y valores de las organizaciones.

Cuando en 2003 escribía un libro, época en la que apenas se hablaba del compromiso de los trabajadores, ya situaba el mismo en el epicentro del modelo de la gestión de personas, porque ya entonces era evidente²⁰ la relación directa que existe entre compromiso y desempeño; investigaciones como la de DECOTIIS y SUMMERS²¹ entonces y otras tantas después han demostrado la fuerte correlación que existe entre el compromiso afectivo y la obtención de un rendimiento superior.

La gestión del compromiso es una de esas nuevas áreas de preocupación para las empresas que quieren tener éxito. Además, existen las denominadas *high trust organizations* o *citizen corporations*, que están consiguiendo resultados superiores a sus competidores; incluso, se ha elaborado el «Engagement Index», que, por cierto en España se sitúa alrededor del 45 por 100, cuando una buena nota supone estar por encima del 65 por 100.

Vengo afirmando desde hace muchos años que conseguir el compromiso de los talentos, de las personas extraordinarias, es uno de los grandes retos de nuestros días y lo será aún más en el futuro. Sin embargo, no es fácil. Peter SENGE²² asegura que «el 90 por 100 de la parte de compromiso que creemos que tienen nuestros profesionales, no es compromiso sino conformidad», y añade, además, que «las personas en algunas organizaciones no han estado nunca comprometidas con nada de nada en toda su carrera». Habrá que esperar a que pase esta situación de zozobra económica para ver cómo los directivos volvemos a reivindicar el compromiso aunque ahora estemos matando su ingrediente fundamental: la confianza.

Volviendo a nuestra reflexión previa, preguntémonos: cuando tomamos la decisión de prescindir de trabajadores, ¿estamos vulnerando la confianza y matando el compromiso de nuestros empleados? Si pensamos intentar recuperar el compromiso cuando vuelva la época de bonanza, ¿cuánto dura la memoria de una empresa?, ¿cuánto se tarda en confiar en alguien cuando nos ha fallado?, ¿qué pasará con nuestras competencias y conocimientos clave?, ¿cómo será la actitud de nuestros profesionales?, ¿cómo afectará a la imagen de nuestra marca de empleador?, ¿se podrá continuar aspirando a ser un *best place to work* después de lo que estamos haciendo? Cuando en un entorno de trabajo se dan las emociones negativas de miedo y desconfianza, ¿no sería más acertado hablar de *best place to leave*?

²⁰ Como siempre lo ha sido, por cierto.

²¹ DECOTIIS, T.A. y SUMMERS, T.P.: «A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment», *Human Relations*, 1987.

²² SENGE, Peter: *La quinta disciplina*, Barcelona: Granica, 1996.

los laboratorios estatales, y los ingenieros comenzaron a deambular sin rumbo fijo. En ese momento, Hewlett-Packard se encontraba en pleno proceso de creación, y fue entonces cuando Bill Hewlett y Dave Packard afirmaron que la mayor oportunidad que habían encontrado nunca no fue la tecnología sino la posibilidad de contratar a dichos ingenieros».

Hay que sacar partido a la crisis y seleccionar profesionales con habilidades para transformar organizaciones resistentes y complejas, que estén orientados a resultados, con alta capacidad para resolver problemas y conflictos, con visión de futuro, capacidad de influencia, dotes de gestión de equipos y altas relaciones interpersonales. Estas son capacidades muy necesarias para transformar los contextos empresariales, hasta hace unos meses inexistentes en el mercado y que ahora están disponibles para ser contratadas por el mejor postor.

Asimismo, es necesario estar preparados para darles apoyo y refuerzo cuando no encajen culturalmente; comunicar a los candidatos potenciales la realidad acerca de la situación financiera de la empresa, sin ofrecer garantías; considerar posibles cambios en el área de compensación y beneficios para ajustar los riesgos y aumentar la probabilidad de éxito ofreciendo programas de acogida.

Pero esta crisis también está alumbrando el nacimiento de un nuevo tipo de profesionales y de formas trabajo. Es más, está haciendo que aparezcan los que se han dado en denominar «brókers del talento». En este sentido, en los actuales momentos difíciles, algunos bufetes tienden a externalizar trabajo de base de modo más agresivo, en lugar de ocupar a empleados temporales con un compromiso limitado.

Actuando como brókers del talento, firmas como Phillips & Reiter (P&R) ajustan los abogados disponibles a las oportunidades que surgen; en Axiom, los letrados son contratados a tiempo completo y perciben sus beneficios asociados (seguro sanitario, etcétera), pero no son remunerados entre asignaciones. El coste para los clientes se reduce prácticamente al 50 por 100 de lo que sería el importe de un bufete tradicional. Esto resulta atractivo a muchos empleados potenciales, algunos porque están en transición, otros porque piensan en nuevas alternativas de empleo, otros porque son trabajadores con diferentes ocupaciones y otros muchos pertenecen a la generación Y, que buscan sustanciosas oportunidades fuera de las habituales.

11.5. Revisar los sistemas de compensación

Es el momento de revisar nuestro sistema de compensación y cambiar también las reglas del juego de la retribución para sacar partido a cada euro que invertimos; máxime sabiendo que gran parte de la crisis actual ha tenido su etiología en el sistema de compensación; si no, fíjese: el 30 de enero de 2009, el alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, ex empleado del mítico y conocido bróker Salomon Brothers, aseguraba que el año anterior las empresas de Wall Street perdieron 47.200 millones de dólares (más de 30.000 millones de euros). Mientras tanto, los directivos de entidades financieras de los Estados Unidos se otorgaron en concepto de «bonus» la nada despreciable cantidad

de 20.000 millones de dólares (unos 15.000 millones de euros), casi la mitad de las pérdidas de los bancos, concretamente el 47,2 por 100, y todo ello como contraprestación por su contribución en la génesis de una crisis financiera de proporciones todavía desconocidas.

El cambio es real y las empresas se están planteando seriamente cómo obtener un mayor beneficio de la partida económica destinada a la retribución; en este sentido se preguntan qué es peor: ¿realizar despidos o mantener empleos reduciendo los salarios de todos los empleados? Estas son decisiones difíciles, en las que ya nada está asegurado; por ello, se están realizando ajustes en el salario base, modificando los criterios asociados al variable, ajustando los sistemas de incentivos e introduciendo cambios en las aportaciones a los planes de pensiones.

Como ejemplo tenemos el caso de Skyline, que lanzó una iniciativa que podríamos denominar «¿Te gustan los juegos de riesgo?». Esta compañía ofreció a sus gerentes la oportunidad de elegir su propio salario fijo, dentro de un rango. ¿La clave? Cuanto más bajo, mayor es la oportunidad de obtener un bonus elevado a final de año. Skyline permite a sus managers «arriesgar» una parte de sus ingresos. Esta idea ha resultado muy popular y en su segundo año el 80 por 100 de sus gerentes se han decantado por tener un salario fijo más bajo, incrementado así su motivación personal para obtener unos buenos resultados.

Además, es evidente que la crisis y toda la situación creada nos lleva a que la economía, y con ella la gestión empresarial en general y el salario de los directivos en particular, deba regirse por nuevas reglas y por un sistema de compensación que contemple un incremento del peso de los incentivos a largo plazo, que considere la introducción de comportamientos ligados a la correcta gestión del riesgo como indicadores del nivel de desempeño, que vincule los objetivos de venta y riesgo generado, que establezca nuevos indicadores para evaluar la creación de valor y en el que al máximo nivel ejecutivo se le aplique el diferimiento –a un plazo de tres o cuatro años– del cobro de una parte del bonus anual para evaluar el impacto de las decisiones que toman en un marco temporal mayor.

La gravedad de la situación generada ha llevado a que compañías afectadas, organismos reguladores –por ejemplo, la FSA (Financial Services Authority) o la SEC (Securities and Exchange Commission)– y especialistas como los que trabajamos en las áreas de talento y organización, estamos buscando fórmulas para establecer un nuevo marco de referencia que deberá establecer un conjunto de mejores prácticas y recomendaciones que deberán actuar como guía (cuánto de obligatoria está por ver) para establecer nuevos esquemas de compensación que midan la codicia humana y erradiquen a los caraduras de la gestión empresarial.

11.6. Aprender de la situación para ser más competitivos

Todas las crisis son coyunturales y lo que hay que hacer es aprovecharlas para lograr una ventaja competitiva y salir fortalecidos de las mismas. Ello supone, insistimos, en contra de lo que lamentablemente está haciendo ahora la gran mayoría de las empresas, afrontar los retos y buscar soluciones de aprendizaje y formación para el desarrollo del talento; pero... ¿cuáles son esos retos?

11.6.1. El reto con las nuevas incorporaciones: desarrollar las habilidades básicas

Medidas como las reducciones de personal, la externalización de funciones y/o contratación temporal y otras similares implican que un número desproporcionadamente pequeño de las nuevas incorporaciones se cubran desde la propia organización, lo que ha obligado a extender la formación más allá de la misma.

Por otra parte, no debemos olvidar que cada vez se incorpora más talento sin los conocimientos y habilidades requeridos y por tanto se necesita más formación por parte de la propia organización y una activa red social para cubrir las carencias que se pudieran presentar.

Asimismo, debemos tener en cuenta que cada vez más empleados solicitan experiencias formativas colaborativas y su participación en redes sociales, para lo cual debemos proveerles de soportes tecnológicos avanzados, considerando sus preferencias personales o estilos de aprendizaje. El *social learning* es hoy ya una realidad que cualquier empresa visionaria que se preste está ya utilizando o al menos explorando.

11.6.2. El reto a mitad de la carrera: incrementar y extender las habilidades

Las nuevas generaciones de profesionales son mucho menos estables en el empleo y más exigentes en cuanto a los plazos. Cada vez son más los trabajadores que rechazan la oportunidad de liderar, la mayoría son poco pacientes ante un esquema de carrera profesional tradicional y suelen tener un mayor compromiso a través de redes sociales.

Además, pocos empleados habrán crecido dentro de la empresa y por ello los programas de acogida se convierten en una experiencia clave para generar compromiso.

Emergerán nuevos roles que requieren amplia experiencia y profundo conocimiento, que desafiarán los esquemas de carrera profesional tradicional, más delimitados. Se requerirán trabajos que supongan proyectos divertidos que constituyan experiencias únicas y sean auténticos aceleradores del aprendizaje.

La tendencia a trabajar por proyectos o por cortos periodos de tiempo requiere flexibilidad y una gestión efectiva del ciclo de vida del empleado; por lo cual, el aprendizaje y una de sus herramientas fundamentales como es la formación, se convierten en punto de conexión con el talento.

No debemos olvidar que a pesar de la crisis, que pasará, (créame, es más, se lo prometo) la generación Net o «generación pantalla», como a mí me gusta denominar porque viven su vida a través de una pantalla que tienen en la palma de su mano y ante sus ojos, es la más numerosa de todas, puesto que ahora ya sí estamos en un mundo totalmente globalizado en el que los profesionales indios, iraníes o mexicanos están conectados y son parte de un mismo mercado. Así como sus padres dominaron el mundo económico, social y político, la *Net generation* dominará el futuro. Esta generación

ocupa un espacio similar al que ocupara en 1973 la generación *baby boomer*: gran tamaño, poderosa y decidida a cambiar las reglas del marketing y del trabajo.

11.6.3. El reto en la carrera senior: ampliar y perfeccionar las habilidades

La falta de directivos con potencial y las condiciones cambiantes del mercado, con un gran envejecimiento de la población, obligan a poner el foco en generar y desarrollar directivos con potencial, aunque sean mayores. La demografía es uno de los principales problemas de los que hasta hace poco denominábamos también crisis de la fuerza de trabajo, que volverá a aparecer con toda su crudeza en cuanto la economía levante el vuelo. Para hacernos una idea, en los Estados Unidos la inminente retirada de la generación *baby boomer* supondrá que las compañías perderán un importante número de trabajadores experimentados en un corto periodo de tiempo. Según fundamentadas previsiones, más de la mitad de las personas con mayor responsabilidad en las 500 compañías americanas más grandes dejarán sus organizaciones en los próximos cinco años ²³.

De hecho, y como ya hemos apuntado, en nuestro país ya se «ha abierto el melón» sobre el retraso de la edad de jubilación ante la caída del número de cotizantes a la Seguridad Social por el envejecimiento de la población, que se prevé más agudo en el futuro.

En este sentido, permítanme recordarles que en el mundo de los negocios, como en otros tanto, 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. Déjenme que les de algunos ejemplos: Ray Kroc fue vendedor de batidoras para restaurantes antes de fundar McDonalds, cuando tenía 52 años. David Ogilvy fue chef, granjero y espía antes de ser un genio de la publicidad después de los 50. 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 entusiasmos, pero con pocos logros deportivos), a la Serie Mundial de los Campeonatos de Béisbol de 2003. Caricaturista durante más de 75 años, Al Hirschfeld seguía dibujando cuando falleció a la edad de 100. 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 del 2005 a la edad de 74. El propio Abraham Lincoln no llegó a ser presidente de los 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...

Por otra parte, las nuevas habilidades requeridas para liderar precisan tiempo y son difíciles de desarrollar; necesitan aprendizajes «colaterales» a la función, sobre todo para los profesionales no familiarizados con la era digital.

En definitiva, se trata de aprovechar la crisis y convertirla en aprendizaje, como ha hecho Toyota. A nadie se le escapa que ahora también se venden muchos menos coches –la gente los arregla y se apaña con el viejo mucho más tiempo que antes–, lo que ha forzado a las empresas del sector a reducir su producción. Toyota afronta la crisis de una forma diferente al resto de competidores. En dos

²³ DYCHTWARD, ERICKSON y MORISON: *Retención del Talento*: Madrid: LID, 2007.

plantas de los Estados Unidos se ha parado la producción por un tiempo, en cambio los empleados no han dejado de seguir acudiendo a su puesto de trabajo y les han seguido pagando su sueldo.

Durante este tiempo, los trabajadores han estado recibiendo formación por parte de la empresa. Han estado haciendo simulacros, cursos sobre riesgos laborales, aprendiendo para mejorar la productividad. Pero no todo fue formación en sentido tradicional. Algunos fueron transferidos a otra planta que trabajaba a tiempo completo. Los empleados también pintaron la factoría y ayudaron a construir viviendas sociales.

Todo ello porque esta firma automovilística considera que la mejor inversión y su mejor activo son sus trabajadores. La organización está convencida de que cuando acabe el paro productivo tendrán los mejores profesionales de automoción de Norteamérica; además, la compañía quiere que cuando vuelvan a trabajar estén muy contentos de seguir haciéndolo para esta empresa... Pero, ¿cuánto va a costarle a la compañía? Se estima que unos 50 millones de dólares, más la pérdida de producción. No obstante, en la dirección de la empresa lo consideran como una inversión para ser mejores en el futuro.

Como decíamos al principio, este es un excelente momento para plantearse cómo salir de la crisis más fuertes que antes, como ha hecho Toyota, que ha aprovechado la calma para desarrollar competencias y fomentar la chispa de la innovación. La respuesta a este desafío es lo que les hace únicos. En lugar de enviar a casa a los trabajadores como las demás firmas de automóviles, la corporación japonesa mantiene a sus empleados en la línea para mejorar sus habilidades y buscar oportunidades de innovación.

Otro ejemplo innovador y valiente que confiere y significa al talento el valor que realmente tiene es la iniciativa desarrollada por MWH, una empresa de ingeniería especializada en la creación de soluciones para el sector de infraestructuras de agua. Ante la pregunta de qué sería lo primero que habría que hacer en tiempos de crisis económica, Larry PRUSAK²⁴ dijo que incrementar el presupuesto de viajes. ¿Por qué?

Porque para esta empresa el conocimiento es social, no individual y requiere atenciones y cuidados especiales; porque el coste del conocimiento reside en la habilidad para crear experiencias que se puedan compartir, absorber, y volver a crear; y porque, para ellos, estar unidos en tiempos de crisis resulta clave para que las redes sociales puedan transmitir confianza, facilitar la colaboración, crear conocimiento y orientación hacia la innovación. MWH Global hizo justamente eso. De hecho, volvieron a revisar el presupuesto, aumentándolo en el caso de los mandos intermedios. El resultado, un incremento de la capacidad organizativa y de los ingresos.

11.7. No olvidar el valor intangible

Existe una verdadera preocupación, aunque algunos dirán que por moda, pero la mayoría estarán de acuerdo en que se habla tanto porque hasta la competitividad del mundo depende del individuo –sí, sí... del mundo, aunque esto pueda parecerle demasiado ampuloso–; así lo expresa el profesor

²⁴ Larry PRUSAK es un reconocido experto en temas de aprendizaje no tradicional y ex director del Institute for Knowledge Management.

del IMD y de la Universidad de Lausanne en Suiza y experto en competitividad Stephane GARELLI, en su reciente libro *Top Class Competitiveness*: depende de tres elementos fundamentales: de la competitividad de los países intentando conseguir la prosperidad; de las empresas procurando alcanzar la rentabilidad y el beneficio; y, por supuesto, de la competitividad de los individuos, esforzándose por lograr el mejor bienestar.

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

Pero además, el 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, es muy escaso.

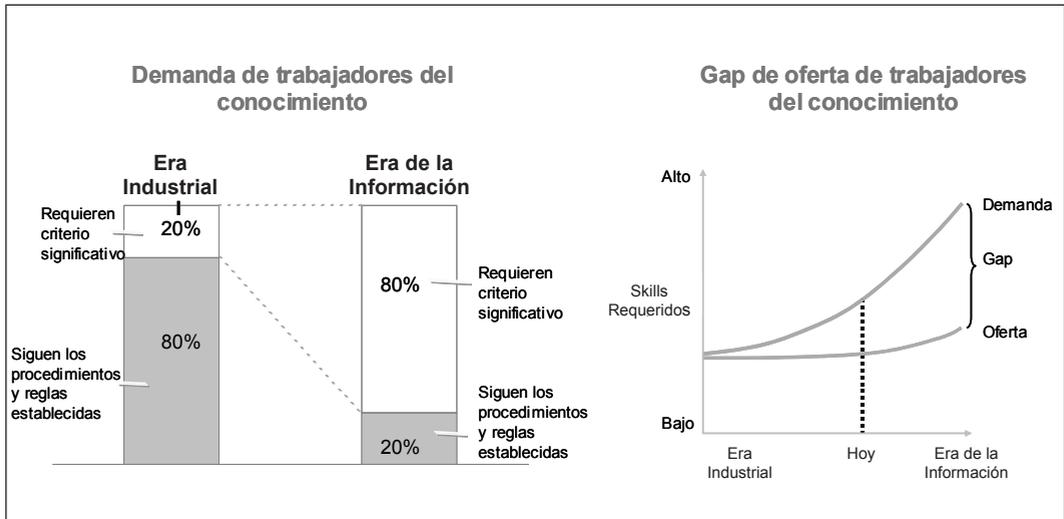
Lo de que es escaso ya lo hemos demostrado con datos en este trabajo, pero decíamos que es valioso porque, por ejemplo, el valor de los intangibles ha pasado de significar el 20 por 100 de las empresas en el S&P ²⁵ 500 en 1980 al 70 por 100 de hoy. Estamos en una era en la que el conocimiento es el nuevo capital y el conocimiento es intangible.

Por otra parte, 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 han implantado ningún programa de este tipo. Según datos de una investigación de una importante consultora algunos 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
Retorno para el accionista	22% - 29% mayor
Retorno en activos (ROA)	1,7% mayor durante 3 años

Pero además, a nadie se le escapa que la ejecución de los trabajos se ha hecho mucho más compleja. Los métodos de organización del trabajo de Taylor, Fayol, etcétera, 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 trabajo, en 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 capacidad, criterio y voluntad.

²⁵ S&P: Standard & Poors es la fuente mundial más famosa e independiente de *ratings*, índice, evaluación de riesgos, investigación de inversiones y evaluación.

FIGURA 6: *Tipo de trabajos y gap de trabajadores.*

Como podemos observar en la **figura 6**, la proporción de tipos de trabajo se ha invertido y la demanda de destrezas se apunta con un marcado déficit.

MCKINSEY ha dividido los trabajos en tres categorías:

- Transformacional. Los que extraen materiales brutos y los transforman en productos finales.
- Transaccional. Interacciones que pueden ser fácilmente escritas o automatizadas.
- Tácticos. Interacciones complejas que requieren un alto grado de juicio y criterio para ser realizadas.

Bajo esta categorización, en los últimos 6 años el número de puestos de trabajos denominados tácticos ha crecido dos veces y media más rápido que el de los denominados transaccionales, y tres veces más rápidos que el empleo general. Este tipo de trabajos ahora supone el 40 por 100 de todos los trabajos en el mercado estadounidense y son el 70 por 100 de los puestos de trabajos creados desde 1980. Por ello, el número de trabajadores haciendo tareas que necesitan destrezas complejas se ha multiplicado por 3 en los últimos 30 años.

12. CONCLUSIÓN

En un entorno empresarial complejo, en el que la presión sobre las compañías se está ejerciendo por diferentes fuentes, es tentador confiar en las medidas tradicionales utilizadas con distinto y

dudoso grado de éxito en el pasado como verdaderas soluciones. Los directivos pueden encontrarse con que sus instintos de supervivencia a corto plazo les lleven por el camino equivocado. Es más efectivo atacar estos momentos de incertidumbre tratando y considerado el talento como era hace apenas un par de años y hoy –a pesar de la crisis– sigue siendo; ello ayudará a las compañías a superar estos ciclos bajistas y a posicionarse mejor para lograr el crecimiento y el alto rendimiento cuando las condiciones finalmente mejoren. Como ya hemos visto anteriormente, las mejores empresas en términos de gestión de personas, aquellas que están «compitiendo con talento», son las que obtienen mejores resultados de negocio y las que blindan de forma más segura su viabilidad futura; algo que empresas como Procter&Gamble están haciendo; quizá por ello el director mundial de recursos humanos de esta empresa de más de 135.000 empleados, asegurase hace muy poco que la gestión del talento de la cantera es fundamental para el futuro de la organización

Esta situación que en este trabajo hemos tratado, 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 del *staff* de B&Q, un cadena inglesa de DIY (*do it yourself*) o de muebles para el hogar, tipo IKEA, contrata casi solo a personas mayores de 50 años y el más mayor 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 no solo necesitan tratar con estas personas diferentes, sino también gestionar trabajadores de distintos países y con diferentes funciones y 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 tecnológico 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 será aún peor. Nadie discute ya que la demanda por gente preparada y con talento se incrementará. En los próximos 10 o 15 años, las compañías 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 exige 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 provocaron que los departamentos de recursos humanos se hicieran más importantes en los años previos a la crisis; 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, Timberland, etc.

A finales de los noventa cuando Ed MICHAELS, Helen HANDFIELD-JONES and Beth AXELROD escribieron el libro *The War for Talent* dijeron a las compañías que deberían mover el cielo y la tierra para reclutar y promocionar al mejor talento. A pesar de lo cual, un gran número de empresa y sus directivos, parecen todavía no haberse enterado. La mayoría de ellas no saben cómo definir el talento, cuanto más gestionarlo. Sin embargo, no hay otra salida... en la época de la Globalización 3.0, en la que los países emergentes se igualan a los de Occidente, si se quiere jugar en la liga de la competitividad de las estrellas globales la única forma es hacerlo con la mejores figuras; es decir, competir con talento y por talento.

Ya hemos apuntado en este documento que la situación que vivimos ilustra el carácter contradictorio del cambio, capaz de conseguir el éxito o sumirnos en el más amargo de los fracasos. Como expresa el milenarismo pensamiento chino, con el signo yin-yang, el orden universal o tao se resume en dos categorías contradictorias, pero complementarias, en función de las cuales nuestras decisiones nos conducen a la luz o a las tinieblas. El cambio es esta especie de arma de doble filo que puede ser tan ofensiva como defensiva y su llegada puede herirnos o sacarnos del peor apuro. En nuestras decisiones radica su valor, que es consecuencia directa de nuestro acierto; la crisis, querido amigo, le ofrece la oportunidad de descartar su amenaza y prepararse para el mejor futuro. Depende de usted, pero ya lo sabe, Competir por Talento y por los Mejores es Competir con Talento e Inteligencia y de ello dependerá la prosperidad de los países, la rentabilidad de las empresas y el bienestar de los individuos que, como ya hemos señalado, son los cimientos del edificio de la competitividad.