Polítiques de talent i recursos humans

JOSEP MARIA LLAURADOR

Fa més de deu anys, un membre de l'alta direcció de l'empresa on treballava em va proposar com a repte principal de recursos humans aconseguir conèixer què sabia cada treballador en cada moment. Em demanava quelcom impossible, perquè encara no havia estat inventada –i, per sort, no ho està encara ara!– la màquina que pugui donar el grau exacte de coneixement de cadascú en fitxar cada matí, actualitzat amb les adquisicions i les pèrdues més recents. Però, a la seva manera, també denotava una preocupació evident per saber en quins treballadors s'amagava el talent que feia que l'empresa fos de les capdavanteres en el seu sector. Això ens permetria engegar tot un reguitzell d'accions per aprofitar-ne l'experiència i els coneixements, per orientar la seva formació i la seva evolució retributiva, per dissenyar la seva carrera professional al si de l'organització i, també, per buscar en el mercat qui tingués els coneixements dels quals anàvem més fluixos.

Amb la popularitat que, avui dia, té la batalla pel talent al si de les empreses, s'acompleix una de les visions de Peter Drucker, en la qual vaticinava que, si el segle XX havia estat el de les màquines, el segle XXI seria el dels treballadors del coneixement. Alguns, fins i tot, esmenten Marx quan anunciava, per a un futur sense definir, que els treballadors serien els amos dels mitjans de producció... Totes les empreses, amb més o menys intensitat i amb més o menys èxit, s'han preocupat per tenir les persones més adequades i per mantenir-les dins la seva estructura, per bé que ho han fet d'una manera poc metòdica i en unes contrades molt abans que en altres.

Peter Drucker vaticinava que, si el segle XX havia estat el de les màquines, el segle XXI seria el dels treballadors del coneixement.

La gestió professional de les empreses té en la planificació una de les seves fases més cabdals; això implica haver definit prèviament cap on es vol anar i, tot seguit, tenir a punt tots els recursos necessaris per fer front a la situació que preveuen que s'esdevindrà. Tanmateix, històricament les empreses han planificat molt bé les compres, les vendes, els recursos financers i els estocs, i molt menys els recursos humans; això sí, gairebé sempre s'han vist colpides per la pèrdua de treballadors valuosos i, per tant, difícils de substituir. Sembla que les persones –potser sortosament– no són del tot previsibles i sempre tenen la capacitat de sorprendre.

La direcció de recursos humans ha estat de les darreres a incorporar-se amb normalitat a l'ens estratègic de les empreses.

Dins de les empreses, les persones han estat l'objecte del departament, l'àrea o la divisió de recursos humans, mentre que els altres àmbits se'n despreocupaven, tot i que, en la mesura que les seves unitats estaven formades per persones, també en patien les conseqüències. La composició dels comitès de direcció en són un bon exemple: la de recursos humans ha estat de les darreres direccions a incorporar-se amb normalitat a l'ens estratègic per excel·lència de les empreses.

El talent com a tal tampoc no ha estat la principal preocupació dels departaments de recursos humans. Una publicació de prestigi per la tradició i l'àmbit europeu que abasta, especialitzada en la gestió estratègica dels recursos humans, com és l'Informe Cranfield ESADE, no ha inclòs fins al qüestionari del 2005 preguntes relatives a les carreres professionals, molt probablement perquè el nombre d'empreses que en podien dir alguna cosa era molt poc representatiu.

En canvi, moltes de les eines que avui dia estan relacionades amb el talent ja fa dècades que han estat desenvolupades i han passat per èpoques de moda entre els professionals dels recursos humans. Les empreses multinacionals, conscients de la necessitat de cobrir amb la màxima celeritat les vacants estratègiques que es produïen en qualsevol punt del món, van ser les primeres a crear els *assessment center* (valoració per simulacre), les avaluacions de potencial, els programes *HiPo* (*High Potentials*, alt potencial), les universitats corporatives i els plans de successió directiva, entre altres, i a emprar termes, avui dia tan presents arreu, com ara el *coaching* (entrenament) i el *mentoring* (mentoria).

La identificació del talent

Els responsables de recursos humans han hagut de proposar i aplicar les polítiques que creien més adients per a l'empresa en àmbits com ara la selecció, la formació i la retribució dels directius i els treballadors. Però, des de fa uns quants anys, no n'han tingut prou amb polítiques globals que incloguessin el màxim nombre possible de candidats per seleccionar, d'alumnes per formar o de treballadors per retribuir. Les excepcions han començat a ser tan nombroses que la individualització s'ha anat imposant, tot i les resistències de les forces sindicals i dels mateixos treballadors.

En efecte, ara cal adaptar els criteris de selecció a cada col·lectiu i, fins i tot, a cada vacant i cada candidat. Les necessitats formatives són molt personals i troben menys coincidències que abans dins de la mateixa organització. El sou –en fix i en variable–, les condicions i l'evolució retributiva, són tan personalitzats que les estructures salarials es fan molt complexes, i les comparacions, més difícils. Per tant, aquesta individualització, d'una banda, complica els controls administratius i obliga a un tractament més personalitzat, però, de l'altra, ajuda a entendre com cal abordar la gestió del talent.

Hi ha una fase prèvia imprescindible per garantir l'èxit d'accions com ara la selecció o el desenvolupament de les carreres d'aquells treballadors valuosos. Es tracta d'identificar el talent, de saber què vol dir per a cada empresa i per a cada àmbit de l'organització i, tot seguit, de saber com es mesurarà. Sense aquesta fase d'elaboració interna, la recerca i el manteniment del talent a l'empresa tindran uns criteris variables, segons qui faci la selecció o segons qui sigui el responsable de torn de recursos humans.

Es tracta d'identificar el talent, de saber què vol dir per a cada empresa i per a cada àmbit de l'organització i, tot seguit, de saber com es mesurarà.

Tot i que la batuta estigui en mans dels tècnics de recursos humans, les altres direccions hauran de participar en l'establiment de les competències tècniques que, dominades en l'àmbit de l'excel·lència, determinaran el talent. Sovint, aquell que es fa més evident és el dels especialistes, experts en un camp concret, dels quals n'hi ha pocs en el mercat laboral i que, a més, són determinants per a l'èxit d'un projecte, un sistema, un procés o un producte. Les direccions de l'àmbit afectat hauran de filar prim per dilucidar on acaba un bon domini de la matèria i on comença el talent. Tanmateix, com en molts altres àmbits, el talent extraordinari pot acabar no essent útil a l'empresa; sovint salten a la premsa diària casos de treballadors que han aplicat el seu talent en benefici propi i que han causat a l'empresa que els pagava greus danys a la seva imatge i a la confiança dels seus clients. Però el talent especialitzat és només una part del conjunt competencial exigible.

Per això, la plena implicació de tota la cúpula directiva serà una condició *sine qua non* per establir quines són les competències bàsiques de l'empresa. Hi ha empreses de molts tipus; algunes valoren més la integració i l'esforç, altres donen prioritat a les idees brillants o als resultats espectaculars, altres prefereixen la consolidació i el llarg termini; i totes, sens dubte, voldran tenir treballadors i directius dedicats, col·laboradors, fiables i, sobretot, honestos.

Aquests valors s'han de traduir en qualitats i en conductes concretes, visibles i, per tant, valorables. No n'hi ha prou amb impressions subjectives; aquestes impressions poden canviar d'avui per demà segons les circumstàncies. Alguns directius feliciten el responsable de recursos humans pel fitxatge d'un treballador que ha pres una decisió encertada o ha tingut una idea especialment rendible i, dies després, estan disposats a acomiadar-lo per una equivocació. El talent no és fugaç.

La plena implicació de tota la cúpula directiva serà una condició *sine qua non* per establir quines són les competències bàsiques de l'empresa.

Cada vegada hi ha més empreses que, una vegada fet el seu mapa de competències, disposen d'una avaluació del potencial de la seva plantilla. I, com que les persones canvien al llarg dels anys, hauran de preveure'n l'actualització periòdica, cosa que esdevé més fàcil si els seus caps practiquen el *feedback 360º* (avaluació de 360º) o la *performance appraisal* (avaluació del rendiment, valoració de competències o qualsevol de les variants). I aquestes anàlisis són fetes amb cara i ulls, no tan sols com un compromís anual per sortir del pas o amb l'única finalitat de poder aplicar els incentius anuals.

Algunes empreses que han fet tard en l'aplicació d'aquestes eines de gestió també han creat centres de desenvolupament, cursos de perfeccionament o similars per poder comprovar expressament el veritable potencial dels seus treballadors joves amb futur. Els denominadors comuns són el temps esmerçat i, en definitiva, els costos de totes aquestes iniciatives. És clar que, per més elevats que siguin, seran inferiors al cost que té per a l'empresa el fet de perdre un treballador; segons algunes estimacions i depenent del sector i de la funció, des de la minva del seu rendiment i la cobertura temporal de la vacant fins a la selecció de candidats i la plena adaptació de la persona escollida, els costos per a l'empresa estarien a l'entorn d'un import equivalent a un salari i mig anual del treballador en qüestió, sense tenir en compte la incidència que pugui tenir en el rendiment d'altres treballadors i en la pèrdua de clients.

Els costos per a l'empresa, quan perd un bon treballador, estarien a l'entorn d'un import equivalent a un salari i mig anual del treballador en qüestió, sense tenir en compte la incidència que pugui tenir en el rendiment d'altres treballadors i en la pèrdua de clients.

El recurs a experts externs en l'àmbit de les competències i la inversió en programaris que facilitin el tractament d'un nombre tan elevat de dades que, a més, són dinàmiques, acostumen a anar associats als programes relacionats amb la identificació del talent empresarial i el seu manteniment actualitzat. Aquestes són partides gairebé obligades a l'hora de fer-ne el pressupost.

De la suma de les seves competències, l'empresa podrà saber amb quins treballadors se l'ha de jugar, per bé i per malament. En efecte, sovint moltes organitzacions concentren els esforços de tot tipus en els treballadors que ocupen la banda superior, els qui destaquen pel seu potencial de futur, tot oblidant els de la banda inferior i els efectes perniciosos que tenen en els equips dels quals formen part, en tota l'organització i també en el rendiment i la motivació dels treballadors més valuosos. La política de recursos humans ha de ser coherent, per dalt i per baix; no té sentit que inverteixi en els bons perquè no se'n vagin, mentre llença els diners en els dolents, que no se n'aniran...

La política de recursos humans ha de ser coherent, per dalt i per baix; no té sentit que inverteixi en els bons perquè no se'n vagin, mentre llença els diners en els dolents, que no se n'aniran...

El pitjor que pot passar és que l'organització, del resultat de l'anàlisi del seu potencial, interpreti que està mancada del talent necessari per guanyar posicions en el futur. No obstant això, la dinàmica actual dels mercats fa que es multipliquin els reptes i que, fins i tot en aquelles organitzacions que n'estan satisfetes, els coneixements que eren molt valorats en un moment determinat perdin protagonisme ràpidament i que les circumstàncies n'exigeixin un esglaó superior o altres de nous.

En qualsevol dels casos, caldrà acudir al mercat per buscar el talent necessari i, per anar-hi amb garanties, cal ser una empresa atractiva.

L'atracció del talent

Valgui com a premissa que les persones que tenen talent són, amb alguna excepció, de les primeres a saber-ho; és a dir, saben del poder que tenen –o tindran– sobre aspectes cabdals de l'empresa i, en conseqüència, els representants d'aquesta empresa ho haurien d'assumir amb tota normalitat des de l'inici del procés de captació. Això implica flexibilitat i adaptació, tot i sabent que unes condicions contractuals personalitzades poden generar malestar dins de l'organització per greuges comparatius fins a arribar, fins i tot, a la deserció d'elements que, amb la nova incorpora-

ció, hagin vist frenades les seves expectatives de futur. Evidentment, la bona comunicació interna és una bona recepta, perquè són les accions inesperades les que són viscudes com una traïció.

Els responsables de recursos humans han de poder trobar l'equilibri entre l'experiència de la pròpia plantilla i la sempre necessària saba nova; concentrar-se exclusivament en la recerca del talent fora de l'organització mentre es va perdent el talent que ja tenen a les seves files no tan sols afectarà negativament el clima humà intern, sinó que, a més a més, resultarà molt car.

Els responsables de recursos humans han de poder trobar l'equilibri entre l'experiència de la pròpia plantilla i la sempre necessària saba nova.

Però, què demanen de les empreses els candidats amb talent? Què els farà fer el pas per canviar d'empresa? On rau l'atractiu d'una oferta? Ja fa molts anys que apareixen estudis sobre allò que fa atractives les empreses per als candidats més buscats; les seves preferències –o més ben dit, exigències– no solament poden canviar amb l'edat, sinó que també han anat evolucionant d'acord amb els canvis dels temps. Això fa que algunes demandes s'hagin mantingut, altres hagin guanyat o perdut importància i n'hagin aparegut de noves.

Moltes empreses han cregut –equivocadament– que el talent es paga amb diners i prou, i han posat per davant les condicions econòmiques. La majoria dels estudis confirmen la importància del sou fix, però la seva importància relativa ha anat decreixent en favor d'altres exigències menys comptables. Un sou variable atractiu o els incentius, en canvi, mantenen una de les posicions capdavanteres en la llista de preferències per a un canvi –però no pas com un factor de fidelització!–, on també apareixen el reconeixement, l'aprenentatge i la formació, la qualitat de l'alta direcció i, sobretot, la credibilitat del projecte d'empresa en relació amb la funció per exercir. Els candidats amb talent, doncs, volen assegurar-se que el canvi no els comportarà un fre per al seu desenvolupament.

Altres aspectes més pràctics, com ara les vacances i els horaris –els horaris amb l'excepció de les dones–, o més d'imatge, com ara el prestigi de l'empresa i la comunicació interna, són poc valorats i tampoc no ajuden a retenir-los, segons es reconeix. A l'altre extrem, amb valoracions de les més altes, sempre apareixen el bon clima de treball i, sobretot, la qualitat de la relació amb el seu cap directe; per sort o per desgràcia, segons la perspectiva, els candidats no ho descobriran fins que no s'hagin incorporat a l'empresa.

Finalment, els nous temps porten factors que exerceixen un atractiu creixent i que podrien sorprendre més d'una empresa tradicional; alguns candidats valuosos d'avui dia volen poder dedicar temps –i una part del seu talent– a altres activitats no relacionades directament amb la feina, com ara el treball voluntari, mitjançant la reducció o la redistribució del temps laboral. En aquest sentit, també resulten cada cop més atractives les empreses que, en la seva visió i en la seva imatge, transmeten i practiquen una responsabilitat social corporativa.

Moltes empreses han cregut –equivocadament– que el talent es paga amb diners i prou, i han posat per davant les condicions econòmiques. Els candidats amb talent volen assegurar-se que el canvi no els comportarà un fre per al seu desenvolupament.

Quant a la captació de talent, per a alguns més escàs que no pas el capital, les empreses que s'anticipin a les necessitats (en previsió de nous clients, per exemple) tindran un avantatge sobre aquelles que només actuïn de manera reactiva (com a resposta a un increment ja produït, per exemple). Per tant, anticipació i flexibilitat seran trets desitjables de la política de recursos humans de les organitzacions que vulguin fer-se amb el

talent que hi ha al mercat; el treball des de casa, l'entorn informal i experiències similars acostumen a ajudar.

Cal que la imatge que compren els candidats sigui coherent amb la realitat que es trobaran un cop dins de l'organització i, sobretot, amb la qualitat de la relació amb el seu cap directe.

Quant als mètodes de selecció emprats, a més de la informació curricular, les empreses, després d'unes quantes dècades obcecades per l'objectivitat (per exemple, dels tests), han recuperat el paper central de l'entrevista de selecció, és a dir, l'intercanvi cara a cara, en el qual es pot copsar l'abast d'algunes de les competències més abstractes, encara que sigui amb un component més subjectiu, sovint mitigat per entrevistes amb metodologia (la d'incidents crítics, per exemple).

En un nivell més sofisticat, els *assessment centers*, que van tenir la seva època daurada, ajuntaven uns quants participants (externs, interns o barrejats) i n'analitzaven diverses competències (capacitat d'anàlisi i de planificació, coordinació de reunions, presentacions en públic, capacitat de negociació, seguiment d'objectius, habilitats per al lideratge, etc.), per bé que alguns candidats externs, amb vàlua provada, els vivien com una experiència excessivament estressant i innecessària, cosa que refredava la seva participació i la seva predisposició envers l'organització. En parlar d'entrevistes i d'*assessment centers*, torna a aparèixer el cost com a comú denominador, però, donada la guerra per aconseguir el talent, la inversió paga la pena.

Aquesta cerca del talent obliga els departaments de recursos humans a fer màrqueting, la qual cosa, encara que augmenti l'atractiu de l'empresa, no està exempta del més gran dels perills: cal que la imatge que compren els candidats sigui coherent amb la realitat que es trobaran un cop dins de l'organització i, sobretot, amb la qualitat de la relació amb el seu cap directe.

La retenció del talent

La rotació del talent entre empreses i sectors és una evidència en un món cada vegada més interconnectat; el talent –l'especialitzat i, sobretot, el directiu– està buscat i qui el tingui en plantilla ha de fer mans i mànigues per conservar-lo. I l'únic camí és satisfer aquelles necessitats que puguin motivar les persones que disposin del talent. La majoria dels factors, esmentats més amunt, que poden atreure els talentosos a una empresa també serveixen per mantenir-los-hi; ara bé, tal com hem dit, alguns atreuen l'atenció però no fidelitzen i, a més, hi ha una altra gran diferència: un cop dins ja no se'ls pot donar gat per llebre, perquè ja saben quins són els punts forts i els límits de la seva organització, i els diners, en aquest cas, no ho són tot.

En efecte, un sou fix competitiu i uns incentius variables que reflecteixin els seus resultats i els del seu equip són, en el cas dels elements amb talent, més un factor higiènic (en els termes de Herzberg) que no pas motivador; és a dir, pagar-los més no els retindrà, però fer-ho per sota de la seva expectativa pot accelerar la seva partença. I les contraofertes econòmiques són sempre un mal precedent, pitjor encara si l'econòmic no és el veritable motiu de voler marxar. D'altra banda, els plantejaments per lligar-los mitjançant el lliurament d'accions de la companyia no han tingut l'efecte desitjat a l'hora de retenir-los ni han frenat les seves exigències d'un sou que reflectís la seva condició d'element «especial»; en el fons prefereixen cobrar per allò que poden controlar més directament que no pas amb productes sotmesos a altres influències del mercat.

El seu interès per la formació i el desenvolupament ha fet que les empreses hagin engegat –algunes des de fa molts anys– nombroses iniciatives per conrear i potenciar el talent, especialment el directiu, dels seus alts potencials: les universitats corporatives de les multinacionals, els *assessment centers*, els programes específics, dins i fora de la companyia, sovint de la mà de les millors escoles de negocis internacionals i els comitès d'alts potencials són algunes d'aquestes iniciatives.

Aquests programes, que aprofundeixen els coneixements i volen millorar les habilitats dels seus participants, inclouen un pla de rotació interna que, a més de permetre'ls conèixer més la seva organització, els proposa reptes més exigents, un dels veritables motors dels treballadors i dels directius amb talent per no caure en la desil·lusió. Això passa per dissenyar-los plans de carrera molt personalitzats, que, al capdavall, amb els anys, i si es confirmen les previsions, desembocaran en els plans de successió directiva, és a dir, formaran part de l'alta direcció de la futura organització. En aquest punt, atès el nombre elevat d'empreses familiars en el nostre entorn, val la pena fer esment que, si no es produeix un relleu generacional exemplar al capdamunt de la seva estructura, serà molt poc creïble que s'esdevingui en els esglaons jeràrquics inferiors, cosa que sovint acaba amb una fuga del talent empresarial a mesura que l'empresari envelleix i es perpetua.

Un dels aspectes que reforcen més el sentit de pertinença a l'organització és l'acompanyament, sia per la via d'un *coaching* especialitzat, que l'ajudarà a madurar com a directiu i com a persona, sia per mitjà d'un *mentoring*, que és com si un dels alts directius l'apadrinés mitjançant els reptes successius que hagi d'afrontar. Tanmateix, ni l'un ni l'altre no són cap garantia d'èxit si no hi ha també una bona qualitat de la relació entre l'alt potencial i el seu cap jeràrquic directe.

Aquesta és, al cap i a la fi, la demanda principal que formulen els elements amb talent per continuar a la seva empresa; i, a la inversa, l'oblit, la manca de comunicació, de reconeixement i de participació, l'absència de control o l'excessiva fiscalització, el desinterès envers les seves idees, el fet de no escoltar-lo i les tensions que tot això genera en l'individu i en el clima laboral més proper són els motius principals perquè se'n vagin.

L'atenció acurada de les competències gerencials de tota la línia de comandament esdevindrà la millor estratègia per retenir el talent a l'empresa.

Així doncs, al final resulta que, malgrat tots els esforços de planificació, de màrqueting i de recerca, malgrat unes polítiques d'anticipació i flexibles de recursos humans i malgrat els instruments de gestió més sofisticats i cars, serà la pràctica adequada d'eines de gestió com ara el *feedback 360º*, la *performance appraisal* o similars i, sobretot, l'atenció acurada de les competències gerencials de tota la línia de comandament les que esdevindran la millor estratègia per retenir el talent a l'empresa. I tenir caps excel·lents no és només un problema de recursos humans, sinó de tota l'alta direcció.

JOSEP MARIA LLAURADOR

Psicòleg d'empresa i consultor.

Cap de l'Àrea d'Empreses Familiars de Barcelona Economia i assessor d'empresaris en la gestió empresarial i dels recursos humans.

Col·labora habitualment amb el diari *Avui*, i imparteix cursos, seminaris i postgraus sobre recursos humans, empresa familiar i habilitats directives a EADA, EAE, UPF, ESCODI, UOC, UAB, UPC i Cambra de Comerç, entre altres.

Ha exercit càrrecs directius en l'àmbit dels recursos humans a Nabisco Brands i al Grup Banc Sabadell.

