

Gerencia

Talento, talento, bendito talento...

Alejandro Romero

Director general para América Latina de LLORENTE & CUENCA

La mayoría de las empresas están hoy tan poco preparadas como hace una década para reclutar, motivar y retener a los profesionales más capaces. Diez años después de conducir su investigación denominada "War of Talent", McKinsey ha llegado a esta preocupante conclusión, según publicó en su más reciente informe trimestral.

Si usted se siente identificado con esta afirmación, quizá se alarme un poco más al comprobar que, según el informe, el máximo obstáculo para manejar bien el talento es el escaso tiempo de calidad que los máximos gestores de las empresas, los gerentes generales, dedican a esta tarea. Y si extrapolamos estas conclusiones a Latinoamérica, el panorama es algo peor. Los expertos de las compañías consultadas consideran que el número de profesionales adecuados a sus necesidades concretas de empleo en algunos países es menor que en Europa Central y del Este o en Asia.

Sin embargo, el panorama no es tan negativo como parece, dado que existen las herramientas necesarias para corregir, paulatinamente, esta situación. Unas tienen que ver con la capacidad del manager para gestionar el talento. Otras, con la comunicación interna en las compañías. Y, por citar sólo las más importantes, aquellas relacionadas con la política de

compensaciones y, sobre todo, con el plan de carrera profesional y el modelo de compañía.

En otra reciente publicación, ésta vez de Kieron Shaw, líder del departamento de investigación de Melcrum's Strategic Communication Research Forum, se recuerdan varias vías para conseguir convertir al manager en un buen comunicador con su equipo o, dicho de otra manera, lograr que el talento no abandone a sus managers.

Por resumir estas claves, el especialista recomienda definir claramente las competencias de comunicación interna del manager y establecer mecanismos claros de medición de los avances que se producen con las audiencias asignadas a ese gestor. Por ejemplo, en la multinacional Siemens, cada área de negocio debe desarrollar una exhaustiva encuesta entre el personal, que resulta en un pormenorizado análisis por divisiones, departamentos e, incluso, puestos específicos, hasta detectar mejores prácticas y, también, áreas de mejora.

Entrenar al gerente y facilitar herramientas efectivas que hacen más fácil la ejecución real de sus competencias es otra pieza clave en el engranaje. Por supuesto, la formación en habilidades de Management e incluso el "coaching" personal ayudan al gerente. Pero también cosas tan sencillas como facilitarles modelos para todas sus comunicaciones internas, que él identifique como ayuda en su trabajo diario y no

como una competencia no deseada. Para ello, sin duda, requiere de un equipo de soporte, experto en comunicación interna.

Todo ello debería contribuir a una comunicación interna exitosa, que también es necesario reconocer y premiar, recomienda el estudio.

En nuestra experiencia como consultores estratégicos, enfocados en la comunicación de y en las empresas, la comunicación interna juega un papel esencial no sólo para retener el talento que, después, será capaz de aportar el máximo valor a la compañía, sino también para lograr los objetivos de negocio y dar credibilidad a la comunicación externa, habitualmente centrada en reforzar la imagen de marca y el prestigio corporativo. Comunicación externa e interna deben estar perfectamente coordinadas.

En las firmas de servicios profesionales, entre las que nos encontramos, las estrategias de atracción y retención del mejor talento juegan un papel aún más importante.

Porque sólo el mejor talento está preparado para ofrecer el servicio de excelencia que demandan los proyectos más relevantes y las situaciones críticas, en las que los clientes se la juegan. Por eso, estamos acostumbrados a que,

por ejemplo, las firmas de abogados se desarrollen en un modelo de "partnership".

Más innovadora es la aplicación de este modelo al campo de la comunicación, pese a que permite ofrecer a los profesionales un plan de carrera completo, en el que aquellos que aportan resultados extraordinarios al cliente se convierten en socios de la firma.

Sea como fuere el modelo que cada uno adopte, en lo que los

grandes especialistas coinciden es en que contar con el mejor talento tiene un efecto directo en la cuenta de resultados. Y, en el caso de los servicios profesionales, afecta a la cuenta de resultados propia y a la del cliente al que se asesora. ¿Cuál es su modelo? ¿Qué recursos destina usted, como gerente, a esta tarea? ¿Con qué equipo de apoyo cuenta? Existen herramientas especializadas. Sólo hay que usarlas.

