

# La batalla por el talento en la década que comienza

Una de las preguntas que más veces escucho durante las sesiones de *coaching* y en las reuniones con directivos y ejecutivos es: “¿cómo me aseguro de que los empleados actuales y futuros querrán trabajar en mi empresa?”

La respuesta a esta pregunta no es sencilla, aunque hay tres premisas de partida a tener muy en cuenta.

1. La primera, es que cada vez más será el empleado el que elegirá la empresa en la que quiere trabajar y no al revés.
2. La segunda, es que ya nos estamos enfrentando a una situación en la que la demanda de trabajadores con talento es superior a la oferta de éstos. Es decir, cada vez es más complicado encontrar el talento que necesitamos para mantenernos entre los mejores en nuestros respectivos mercados.
3. La tercera, es que la diferencia entre unas empresas y otras ya no es tanto el producto o la marca, sino las personas que gestionan dichos activos.

En este sentido, ya estamos viendo sectores donde la lucha por el talento es feroz entre las compañías. Se ve claramente en las grandes, pero afecta a todas, independientemente de su tamaño. En otros países, las campañas de *Graduate Recruitment*, donde cada año las grandes compañías reclutan a su talento futuro, llevan más de 30 años realizándose. En España, siguen siendo las menos las empresas que las hacen de verdad, como un proyecto en sí, con un presupuesto asociado y reclutando de numerosas universidades o escuelas de negocios.

Por otro lado, cuando hablamos de talento más *senior*, también es importante cuidar su selección e incorporación a la compañía. Recuerdo el caso de una multinacional en la que trabajé en el Reino Unido. Necesitábamos contratar un jefe de producción para la fábrica que teníamos en el norte de Inglaterra. Había dos candidatos finalistas y la directora de Recursos Humanos decidió invitar a ambos, por separado, a pasar un fin de semana con sus familias para que conocieran la ciudad, antes de tomar la decisión final.

Todavía hoy nos costaría en España hacer algo parecido para un puesto que no fuera considerado alta dirección. Sin embargo, cada vez más, tendremos que dedicar tiempo y recursos para hacer atractiva nuestra empresa a los futuros candidatos y sus entornos, principalmente el familiar.



Jose Miguel Sánchez.  
Psicólogo motivacional, experto  
en empresa y deporte.  
Coach con más de 3.000 horas  
de coaching ejecutivo.  
[www.jmiguel Sanchez.com](http://www.jmiguel Sanchez.com)

El mercado laboral ha cambiado. Candidatos que no se presentan a entrevistas, dificultad de las compañías para conseguir becarios, cuatro generaciones muy diferentes entre ellas en el mismo entorno de trabajo, talento que se va a otra empresa cobrando sueldos parecidos o desarrollando funciones no muy diferentes, etcétera. Este escenario obliga a las compañías a cuidar, más si cabe, sus procesos de reclutamiento y selección para acertar en la atracción y fidelización del talento.

¿Entonces, qué experiencia de empleado tendremos que ofrecerles para que nos elijan y además, se queden con nosotros?

- Establecer una compensación total flexible, donde incluyamos una serie de elementos añadidos al salario y que premiarán la meritocracia como forma de reforzar la contribución de cada uno al éxito total de la compañía.
- Trabajar con horarios flexibles para trabajar, además del teletrabajo, que permitan el equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Generar posibilidades de desarrollo personal y profesional con un crecimiento vital, no sólo hacia arriba sino también lateral para conseguir profesionales versátiles. Incluyendo la

formación, el *mentoring*, el *coaching*, asignación de nuevos proyectos, etcétera.

- Crear un entorno dinámico de retos y desafíos continuos para los trabajadores, donde se integren a las diferentes generaciones que conviven en los equipos actuales, con herramientas como el *mentoring* inverso en el que los jóvenes enseñan a los más veteranos nuevas habilidades asociadas al mundo digital.
- Diseñar espacios físicos de trabajo que fomenten la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación, la innovación y la gestión de errores como parte de una nueva cultura de gestión de entornos VUCA (siglas en inglés, referidas a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).
- Favorecer ambientes saludables donde el riesgo psicosocial disminuya y mantenga a los empleados alejados de las consecuencias negativas del estrés, fomentando actividades deportivas, *mindfulness*, recursos para manejar el estrés, alimentación sana y equilibrada, también en el ámbito profesional, etc.
- Desarrollar una cultura de liderazgo transformador que consiga que los trabajadores se sientan mutuamente responsables de los objetivos y resultados de la compañía.
- Construir entornos donde la diversidad sea una palanca que permita a la empresa desarrollar diferentes tipos de talentos para llegar a los distintos clientes y consumidores que componen la sociedad actual.
- Fomentar una comunicación más empática, basada en conversaciones poderosas que respeten los diferentes puntos de vista.
- Llevar a cabo acciones socialmente responsables que transmitan al empleado la aportación de la compañía a la sociedad y generen un mayor compromiso con los valores de esa organización. Es decir, reforzar el orgullo de pertenencia de los empleados.

En definitiva, se trata de crear una experiencia de empleado global, desde que entra en la organización hasta que sale de ella, donde encuentre cada día nuevos retos que le permitan dar lo mejor de sí mismo, todo ello teniendo siempre como premisa principal la consecución de los objetivos.

Invertir en la atracción y gestión del talento, entender qué motivará a los empleados y diseñar planes para conquistarlos y fidelizarlos serán nuestros caballos de batalla en la lucha por el talento que viene ■