

Villafañe & Asociados

CONSULTORES

La gestión reputacional del talento

por Ricardo Gómez Díez, responsable del
Área de Talento Villafañe & Asociados Consultores

Vivimos momentos de cambio e incertidumbre en la coyuntura económica mundial. Empresarios y directivos están preocupados por la situación y buscan alternativas al modelo actual para construir las bases del que será un nuevo esquema de gestión empresarial. Y ese nuevo modelo ha de estar basado en la apuesta por el talento y la reputación, por la gestión de los intangibles, un modelo que puede resumirse en tres palabras: transparencia, coherencia y apuesta por las personas.

Nadie discute hoy la importancia de las personas y del talento en las organizaciones. Afortunadamente, los tiempos en los que gestionar los mal llamados 'recursos humanos' suponía poco más que controlar a los empleados y pagarles puntualmente han pasado a la historia.

Por el camino han aparecido distintos paradigmas: desde el desarrollo de carreras hasta la gestión del liderazgo, pasando por la dirección por objetivos o por valores, e incluso la evaluación del desempeño o la gestión por competencias. Todos han dejado su huella en la mejora de la gestión de personas.

Pero, ¿qué ha ocurrido en la, hasta ahora, tradicional relación empresa-empleado? Descenso de la natalidad, envejecimiento de la población, llegada masiva de inmigración, baja cualificación, rotación elevada, nuevos valores, auge de la conciliación, aumento de la diversidad, necesidad de la igualdad... La sociedad, y el talento, están cambiando rápidamente.

Un mercado de talento más que nunca en pleno cambio

La rotación crece y crece, aunque ahora temporalmente se haya frenado...

Un informe reciente de la escuela de negocios ESADE ponía de relieve algo ya evidente: el coste de sustitución de un empleado cualificado asciende a 1,5 veces su salario en el momento de abandonar la empresa. Además, la rotación crece y crece alarmantemente, más que el propio

empleo. Los empleados huyen de los malos jefes, pero también de las malas empresas. ¿Qué medidas tomar para reducir la rotación no deseada y los riesgos asociados en las compañías?

... y la motivación y el compromiso bajan, aunque ahora parezca lo contrario

Otro estudio afirma que un 45% del personal está menos de 6 meses en su nueva empresa. Las razones por las que un colaborador cambia de rumbo antes de cumplir un año son: desmotivación, falta de identificación con la cultura y, sobre todo, que la promesa de marca interna no se ha cumplido. El compromiso se debilita y la relación emocional y la confianza se rompen. De ahí a la salida, solo hay un paso. ¿Cómo romper con ese círculo y lograr el compromiso en las organizaciones?

La 'generación Y' tiene nuevos valores y ha llegado para quedarse, nos guste o no

La llegada de jóvenes de menos de 30 años al mercado laboral ha revolucionado ciertos esquemas tradicionales. La 'generación Y' -también llamada 'generación Einstein'- es más individualista y valora su vida personal por encima de la profesional. Pero también busca más el logro colectivo. Por eso solicita de las empresas un entorno agradable, flexibilidad, transparencia, aprendizaje, respeto a su estilo de vida y compromiso social. ¿De qué manera dar respuesta a las exigencias de una realidad diferente en las empresas?

La reputación y la imagen externa cada vez cuentan más

Para 73% de los estudiantes de las escuelas de negocios la reputación de una empresa es clave para elegir empleo. Según el monitor mercopersonas lo corrobora: los universitarios valoran el prestigio externo de la empresa (40%), pero mucho más su buena reputación interna (60%). Y es que la identificación con el proyecto y el orgullo de pertenencia también dependen de aquello que hace bien o mal la empresa, más allá de la calidad laboral o la relación con los mandos. ¿Qué plan deben poner en marcha para construir una marca empleador coherente, que atraiga a los mejores a las compañías?

Medir la reputación interna y la marca empleador

Por eso, hace tres años, el instituto Análisis e Investigación y el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOCO) se plantearon qué influencia iba a tener la reputación en las compañías, qué importancia tendría el reconocimiento, por parte del talento, de aquellas organizaciones que lograsen la satisfacción de sus empleados y consiguiesen su compromiso.

Así surgió el monitor que citaba unas líneas más arriba, mercopersonas, el primer ranking de carácter universal que evalúa las mejores empresas para trabajar en España y que presentó su cuarta edición este pasado 6 de julio. Y es que el tiempo ha corroborado la intuición inicial: el gran intangible de las organizaciones es el talento y ninguna organización podrá en el futuro ser líder en reputación si no lo es, previamente, en el ámbito interno.

Según un estudio publicado hace dos años, en 2007, solo 6% de las multinacionales gestiona el talento de manera integrada. Muchas organizaciones se centran en la captación de perfiles altos, aunque no sean válidos para lograr sus objetivos, y otras olvidan la fidelización, siendo expertas en buscar a los mejores, para luego ahuyentarlos. Los resultados de mercopersonas indican de nuevo que los más valiosos buscan empresas atractivas y con buena reputación.

Es verdad que toda crisis conlleva una oportunidad y ésta ha de permitirnos apostar definitivamente por una nueva manera de gestionar el talento que ayude a competir en condiciones más ventajosas en el futuro inmediato, que contribuya a innovar y a diferenciar más y mejor. Por eso, es clave ganar la batalla por el talento, sí, pero también ganar la batalla en la

gestión de ese talento, hacer que las compañías estén en mejores condiciones de afrontar el futuro con garantías de éxito gracias a una gestión audaz e innovadora del talento.

¿Qué influencia tiene la reputación en las compañías, qué importancia tiene el reconocimiento, por parte del talento, de aquellas organizaciones que logran la satisfacción de sus empleados y consiguen su compromiso? El gran intangible de las organizaciones es el talento y ninguna organización podrá en el futuro ser líder en reputación si no lo es, previamente, en el ámbito interno. Busquemos soluciones avanzadas, estratégicas y, sobre todo, realistas para ganar la batalla por el talento, por fidelizar y atraer no solo a los mejores, sino a los que necesitamos en nuestras organizaciones, todo ello desde la óptica y el objetivo fundamental, siempre, de mejorar la reputación de las empresas.

La mejor forma de fidelizar: la reputación interna

El compromiso es a la reputación lo que la satisfacción al clima laboral. Sin lo segundo, lo primero es una quimera, pero solo con la satisfacción no se consigue que el talento aporte el máximo de sus capacidades al proyecto. Las encuestas tradicionales de clima interno ignoran cualquier factor de reputación interna ligado a la empatía con la empresa y al orgullo de pertenencia. Pero la mayor aspiración es lograr la identificación con el proyecto.

La reputación interna es el reconocimiento por parte de los empleados de un comportamiento corporativo meritorio con ellos y con el resto de los grupos con los que se relaciona una empresa, porque el talento valora no solo lo que recibe él, lo que su empresa le entrega, sino también lo que ésta entrega al conjunto de la sociedad. Por la primera parte empieza el orgullo de pertenencia y por la segunda se confirma, se consolida.

El talento busca ese lugar ideal en el que le gustaría trabajar, y ese lugar se puede construir y puede llegar a ser un espacio de convergencia entre los valores y expectativas de las empresas y los de sus empleados.

Para ello, en primer lugar hay que identificar cuáles son esos valores y expectativas, tanto de las personas como de la empresa; posteriormente habrá que evaluar el grado de coincidencia y, si no existieran grandes diferencias, gestionar su convergencia -la misma que existe entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial- para alcanzar ese objetivo, esa aspiración común: que los empleados admiren a su empresa y que su empresa sea admirable.

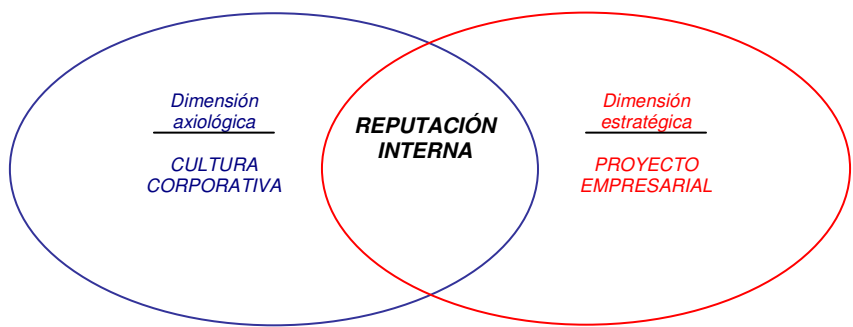
La reputación interna es mucho más que la calidad laboral, la satisfacción o la consecución del desempeño aunque, como es lógico, las incluye. Sin embargo, si comparamos las variables más condicionantes del clima laboral (retribución, flexibilidad horaria, beneficios sociales, autonomía en el puesto de trabajo...) entre varias organizaciones sorprende que los estudios de esas empresas presenten en muchos casos valores, datos muy similares.

Aunque la calidad laboral puede llegar a ser una de las variables decisivas de la reputación interna, en la práctica su peso se reduce mucho ya que la calidad laboral se encuentra bastante igualada entre las grandes compañías que operan en España, y lo que resulta claro es que una empresa con una mala calidad laboral nunca será una empresa con buena reputación. Los empleados son hoy un stakeholder demasiado importante para que eso sea posible.

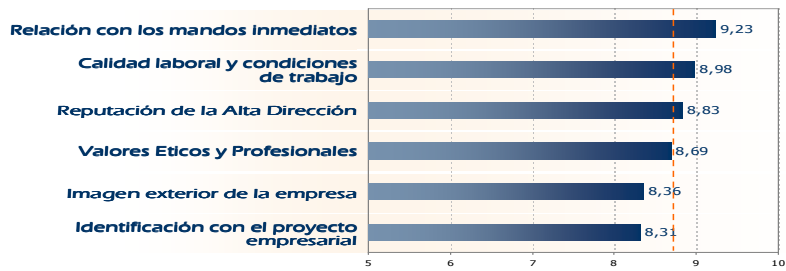
Si se logra trascender los aspectos más subjetivos de la valoración que una plantilla hace del comportamiento de su empresa en todos los ámbitos y, también, de aquellos factores muy condicionantes del clima y la calidad laborales, por resultar muy poco diferenciadores, se despeja a la reputación interna de todo lo que impide descubrir el hecho realmente determinante: la convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial, convergencia que se convierte en la primera condición de la reputación interna.

Para lograr la máxima convergencia entre cultura y proyecto empresarial debe darse la segunda condición de la reputación interna: la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer de la organización. Esto supone que la dimensión axiológica de la empresa -sus valores corporativos- y su dimensión estratégica, las políticas de gestión, deben ser no solo compatibles sino armónicas.

El estudio y la gestión de la reputación interna se plantean, por tanto, a partir del análisis de la cultura corporativa y de su contraste con el proyecto empresarial, y todo ello a partir de un marco que hace posible el propio contraste, es decir, esquematiza esas dimensiones axiológica y estratégica.



Las variables de las que depende la reputación interna, es decir, los factores más valorados por los empleados en las empresas se recogen en el gráfico siguiente en puntuaciones comprendidas entre 0 y 10 puntos, según datos de una investigación dirigida en 2005 por el catedrático y experto en reputación Justo Villafañe.



De ahí surgen las seis claves sobre las que se asienta la reputación interna, los seis elementos clave para fidelizar a la plantilla de una gran empresa y sobre los que asentar toda la política de gestión del talento en la organización, dado que su reconocimiento por parte de los empleados dependen, justamente, de ellos, es decir, eso es lo que realmente valoran y aprecian para seguir trabajando en la compañía:

1. La relación con los mandos.
2. La calidad en las condiciones de trabajo.
3. La reputación de la dirección.
4. Los valores éticos y profesionales.
5. La reputación corporativa.
6. La identificación con el proyecto.

Lograr, por tanto, una relación fructífera entre el talento y sus empresas exige gestionar la reputación interna, una gestión posible mediante el desarrollo de un Modelo de Reputación Interna (MORI), la herramienta específica para llevar a cabo esa gestión y favorecer la implicación y fidelización de los individuos en las empresas en las que trabajan.

El modelo MORI comprende cinco etapas sucesivas que son:

1. Análisis de la situación actual y las políticas de gestión del talento.
2. Identificación de las variables específicas de reputación interna.
3. Evaluación de la reputación interna en el seno de la empresa.
4. Análisis de correlación entre cultura corporativa y proyecto empresarial.
5. Acciones de mejora a implementar para fortalecer la reputación interna.

De esa manera, lograremos que el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, su reputación interna, sea óptimo y directamente proporcional al grado de convergencia entre su cultura corporativa y el proyecto empresarial, que la compañía fidelice al talento crítico para su futuro.

El mejor camino para atraer: una buena marca empleador

¿Qué admiran los empleados en sus empresas? ¿Qué buscan y esperan de las empresas que admiran y para las que desean trabajar? De unos años a esta parte se ha popularizado el concepto 'marca empleador' para reflejar aquellas compañías que generan una experiencia de marca interna diferente, única, reconocible y coherente con su reputación interna, y que, como resultado de todo ello, transmiten al mercado de talento unos significados claros de marca. Eso es lo que hace que las respeten, sí, pero también que confíen en ellas y, sobre todo, las admiren.

¿Qué diez cosas busca actualmente el talento en las compañías? La búsqueda de una cierta felicidad en el trabajo se ha convertido en uno de los principales objetivos de cualquier empleado y, en consecuencia, de las preocupaciones básicas de los expertos a la hora de atraer talento, a la hora de conseguir la confianza de los mejores. Éste es el decálogo de toda buena marca empleador:

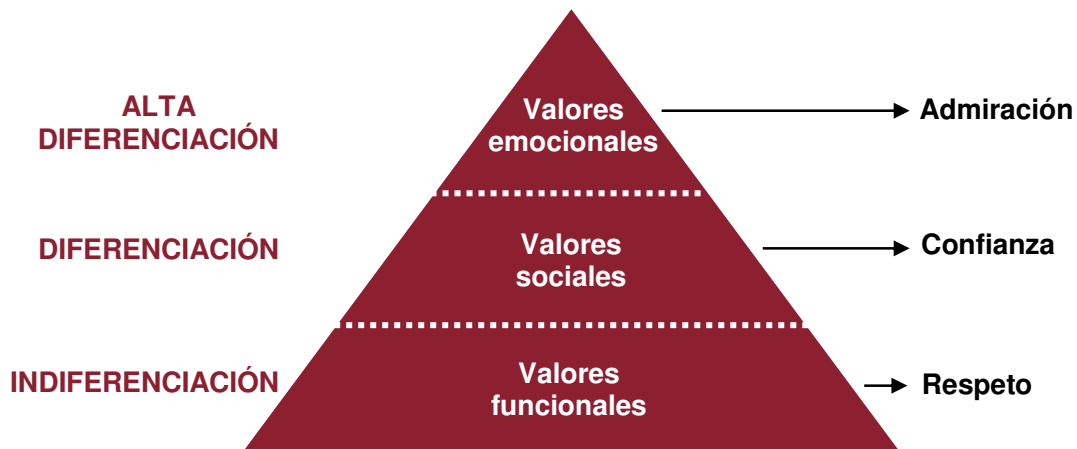
1. Una buena relación con el jefe inmediato.
2. Directivos coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.
3. Flexibilidad horaria y armonía entre la vida laboral y personal.
4. Reconocimiento del logro y promoción profesional.
5. Un líder que sea buen empresario, visionario e innovador.
6. Un proyecto empresarial centrado en valores y personas.
7. Una empresa con buenos productos y/o servicios.
8. Una empresa ética con los clientes y los empleados.
9. Una buena reputación corporativa.
10. Retribución acorde con funciones y responsabilidades.

Una marca empleador debe ser atractiva para el talento y contar con ese decálogo, pero debe construirse poniendo la reputación en la base de su estrategia, con el objetivo de lograr ser deseada por el reconocimiento que hace de ella el mercado de talento. Para que sea consistente

debe construirse basándose en tres tipos de valores, generando primero respeto, luego confianza y, finalmente, admiración. Debe suponer una experiencia realmente vivida por los empleados en la empresa.

¿Qué tres tipos de valores debe contener?

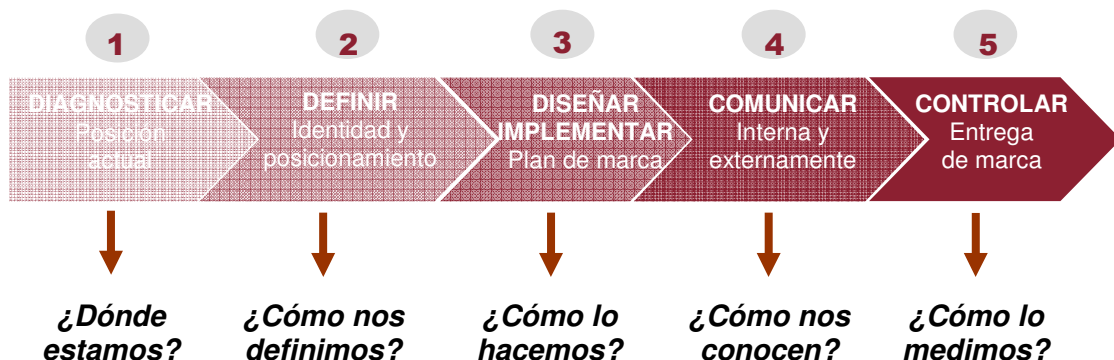
1. Valores funcionales que se ven reflejados en variables como la retribución, compensación, flexibilidad y conciliación.
2. Valores sociales que están asociados a la reputación de sus directivos, de la empresa, a sus valores éticos y RSC.
3. Valores emocionales que se relacionan con la identificación e y reputación, así como la relación y el encaje con los mandos.



Además, una marca empleador debe trasladar al mercado de talento una promesa única, reconocible y consistente con reputación interna y sus políticas de gestión del talento, pero que a la vez debe ser diferenciadora, generando preferencia hacia esa empresa.

La promesa de marca empleador ha de ser también relevante en el contexto de su sector, para su mercado de talento concreto y frente o en relación a su competidor más directo.

Conseguir, por tanto, una marca empleador atractiva y efectiva exige el desarrollo de un Plan de Reputación Integral de Marca Empleador (PRIME) que incluye cinco etapas básicas:



Solo así conseguiremos que la marca empleador sea consistente, creíble y esté basada en la reputación interna que reconocen los empleados a la empresa, que la compañía tenga la capacidad de atraer al talento adecuado.

El círculo virtuoso de la gestión del talento

La gestión del talento debe marcarse, así pues, 5 grandes objetivos estratégicos para contribuir a la mejora de la reputación y para que ésta, a su vez, contribuya a su propia mejora:

1. Seleccionar el talento necesario: basándonos en competencias y habilidades, pero sin olvidar, al contrario, potenciando, los valores.
2. Desarrollar el mejor talento: midiendo su desempeño, orientándolo no solo a los resultados, sino también a las misiones.
3. Reubicar ágilmente el talento: la falta de aptitud (conocimientos, habilidades o experiencias) o de actitud (motivación y compromiso) deben llevar a una reubicación eficaz y rápida para seguir manteniendo el compromiso.
4. Fidelizar el talento crítico: ofreciendo una proposición de valor al profesional talentoso, que lo motive y comprometa con la organización para que alcance resultados superiores e innove. La gestión de la reputación interna es clave en este sentido.
5. Atraer el talento adecuado: enamorando literalmente a los empleados que más encajen con las necesidades del presente y del futuro y con el estilo y la cultura de la compañía.

La apuesta por una gestión avanzada y reputacional del talento no es, para acabar, un brindis al sol o un nuevo canto, no forma parte de una creencia o una actitud empresarial estética más que ética, no. Forma parte de una realidad que estudios como Merco en España y Latinoamérica o los publicados por Fortune en EE.UU. ponen de relieve en los últimos años con más fuerza que nunca y que afirma: la variable que más se relaciona y más se va a relacionar con el éxito empresarial, con la fama y la buena reputación, es más que la solidez financiera, la calidad de productos y servicios o incluso la innovación, precisamente la capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar talento.