

## Cuidar y Desarrollar el Talento en Épocas Difíciles

Por Consol Iranzo

El discurso habitual y reiterativo de prácticamente todos los directivos de la mayoría de empresas es que el capital humano es el recurso más importante de las compañías, afirmación con la que estoy totalmente de acuerdo. En plan un tanto irónico sostengo que, a mí personalmente, nunca me han presentado al Sr. o la Sra. Empresa, sino a tal o cual persona que evidentemente forma parte del colectivo de dicha entidad. Por tanto, bajo mi punto de vista, las empresas están compuestas por personas y son estas últimas las que marcan totalmente las diferencias entre las distintas organizaciones.

Esta podría ser una explicación y obviamente una de las principales características –que no la única –que posibilita el que empresas que en teoría fabrican y/o comercializan productos o servicios muy similares obtengan resultados diferentes.

Podemos hablar de estrategias adecuadas, pero ¿quién las piensa, diseña y las lleva a buen fin? Las personas. ¿Quién crea nuevos productos? Las personas. ¿Quién consigue la fidelización de los clientes? Las personas. ¿Quién liderando adecuadamente a sus equipos consigue que sus integrantes se desarrollen y contribuyan a alcanzar los resultados que se pretenden? Las personas.

Entonces, me pregunto: ¿Por qué no se transforma en realidad este discurso? ¿Por qué, ante situaciones como las que vivimos actualmente, el primer presupuesto que se recorta es el destinado precisamente al ámbito relacionado con el capital humano?

Es totalmente comprensible que, delante de un mundo tan dinámico y con un entorno tan inestable, a veces sea totalmente necesario buscar vías alternativas o incluso cambiar el enfoque del negocio para garantizar la viabilidad de la empresa y con ello salvaguardar el máximo de empleos. Ello puede obligar a los dirigentes de la empresa a realizar cambios en la Organización y que esta actuación tenga como consecuencia cambiar o prescindir de algunos profesionales, no tanto porque no sean válidos o porque no hayan realizado una buena gestión, sino porque no encajan en el nuevo contexto o porque se deben reducir drásticamente los costes de personal.

Pero, ¿qué pasa con las personas que continúan en la Organización? Probablemente se les va a pedir esfuerzos adicionales para enfrentar la nueva y compleja situación, o quizás cambios en su modo de actuar y trabajar, además de implicación e identificación con el nuevo proyecto. Obviamente, para que esto sea factible y su respuesta sea afirmativa a todas estas demandas, es imprescindible que su grado de motivación sea lo más alto posible.

Y, ¿qué pueden hacer las Organizaciones para conseguir este objetivo? Primero, lograr que la desvinculación de las personas que deban abandonar la empresa sea lo menos traumática posible. Una buena comunicación, clara, transparente y basada en argumentaciones sólidas es muy aconsejable, tanto para unos como para otros, así como explicar las causas que han motivado esta toma de decisión y cuál va a ser el futuro que se prevé y desea para la continuidad de la empresa y, en consecuencia, de las personas que permanecen en ella.

Ante los nuevos retos que se haya marcado para garantizar la continuidad de la compañía, sus líderes deben ser conscientes de que sólo será posible alcanzarlos si se consigue que las personas se sientan importantes para la empresa, además de valoradas y apoyadas en su gestión, logrando que tengan orgullo de pertenencia y vinculación con el nuevo proyecto.

Bajo mi punto de vista, considero que siempre es conveniente y necesario tener un amplio conocimiento de todos los componentes de la entidad y que forma parte de la responsabilidad de todos los directivos procurar que éstos se desarrollen y crezcan dentro de la Organización. Para ello es imprescindible tener un conocimiento muy amplio de sus expectativas, motivaciones, inquietudes, áreas fuertes y de mejora para facilitarles todo el apoyo y las herramientas necesarias que contribuyan a su progreso profesional.

Pero, si esto debería ser algo cotidiano y habitual en cualquier situación, todavía lo es más en situaciones complejas en las que la viabilidad de muchas de las empresas depende de la vinculación, implicación e ilusión que las personas pongan en sus cometidos. Todo ello sin obviar la necesidad, que probablemente tendrán, de formarse y desarrollarse para que su nivel competencial se adecue a las nuevas demandas.

Es por ello que invito a que se haga una reflexión al respecto y que cuando sea preciso hacer recortes en los presupuestos generales, se analice y valore la prioridad y necesidad que existe de continuar invirtiendo en el verdadero capital de las Organizaciones: Las personas.