

## CRECIMIENTO, EDUCACIÓN Y LIBERTAD: SOPLAR Y SORBER A LA VEZ

# ¿CÓMO ATRAER Y RETENER TALENTO?

José Ramón Pin Arboledas

Uno de los mayores efectos de las crisis económicas es la fuga de los jóvenes capacitados, sobre todo porque tiende a hacer endémica la situación. En la actualidad, España no parece ofrecer esperanza a los jóvenes que terminan su periodo de formación. Cuál es la forma de cambiar esta tendencia —es decir, cómo generar pero también retener el talento— es el tema analizado por José Ramón Pin Arboledas, que es consciente de la importancia de responder adecuadamente a este desafío.

En las crisis, países y empresas tienen oportunidades y peligros. Unos ganan y otros pierden. Los primeros ven las crisis como oportunidades; los segundos como peligros. Hace cuatro años mis clases sobre Recursos Humanos giraban sobre el tópico de *la retención del talento*. Con niveles de desempleo cerca del paro friccional<sup>1</sup> en 2006 la atracción y retención del talento era una de las preocupaciones de las compañías; se convertía en labor ardua

porque las personas con talento tenían oportunidades de trabajo. Había, incluso *caza furtiva de directivos* entre empresas; término que en inglés se llamaba *Poaching*.

Por el contrario, en España, como país, ocurría lo opuesto. Los talentos nacionales no necesitaban buscar trabajo fuera y se quedaban en nuestro territorio. Entre los talentos desarrollados en el extranjero, los españoles de origen regresaban y los extranjeros se convertían en inmigrantes en nuestro país<sup>2</sup>. En cambio, en 2011, según el Barómetro Universidad-Sociedad elaborado por la Universidad Complutense, el 70% de sus estudiantes estarían dispuestos a trasladarse al extranjero para trabajar<sup>3</sup> y en ciencias experimentales (ingeniería entre otras) están los más dispuestos: el 95%.

La situación ha cambiado pocos años. Con un paro del 21,26% según la EPA<sup>4</sup> del primer trimestre de 2011, las oportunidades se han reducido. Además, el desempleo entre 16 y 25 años está por encima del 43%. Los universitarios tienen la mitad de la tasa de desempleo de la población; aun así, estos números y la experiencia frustrante de la búsqueda de trabajo crea pesimismo. En consecuencia, la tendencia a buscar oportunidades en el extranjero aumentan. En 2010 120.000 españoles optaron por salir del país<sup>5</sup>. Por primera vez en el siglo XXI la emigración es una salida profesional atractiva. A la vez el padrón municipal de extranjeros bajó el 0,3%; primer balance negativo después de que en pocos años la población extranjera superara los seis millones.

Por tanto, mientras en esta época de *vacas flacas* a las empresas españolas les resulta más sencillo atraer y retener talento nacional, a España, como país, le ocurre lo con-

trario. Justo lo opuesto a los *años de vacas gordas*. Estudiemos por separado lo que pasa en España y lo que pasa en las empresas españolas.

ESPAÑA: EL CÍRCULO VICIOSO  
DE EMPOBRECIMIENTO DEL TALENTO

España es una fábrica de talentos. La calidad de la enseñanza según los baremos internacionales es baja<sup>6</sup>; pero, existen centros de excelencia universitarios de reconocido prestigio. Baste para ello enumerar escuelas superiores de ingenieros, facultades biomédicas o escuelas de negocio<sup>7</sup> y otras enseñanzas especializadas.

El problema: España no está ofreciendo esperanza para el talento adquirido en estas instituciones. El crecimiento del PIB por debajo del 2/3% no genera los suficientes puestos de trabajo para la población activa. Con 47 millones de habitantes y 23 millones de activos, la tasa de actividad, el porcentaje de activos, está sobre el 60%. Como el PIB crece menos del 2% la población activa crece más rápida que la generación de puestos de trabajo y, por tanto, no disminuirá el paro de manera significativa. ¿Dónde van a trabajar los nuevos talentos? Se irán.

Conclusión: solo con un aumento del PIB se reduciría el paro y se podría retener el talento que creamos y que tanto nos cuesta o, incluso, traer talento extranjero. *Primera premisa para atraer y retener talento: crecer económicamente.*

Pero, además, la oferta de puestos de trabajo debe ser de calidad. El talento busca retribución económica, desarrollo profesional y sentido a su tarea. Si los puestos creados no tienen estas tres características no se siente atraído y se

va o no viene. *Segunda condición para atraer y retener talento: crecer en sectores que interesen al talento; sectores de valor añadido.*

Una vez atraído y fidelizado, ese talento genera a su vez puestos de trabajo de esas características que atraen nuevo talento; es un círculo virtuoso. Por el contrario, la falta de esa atracción y la expulsión del talento reduce las ofertas de trabajo y las empobrece; es el círculo vicioso. Círculo donde parece que está España. ¿Cómo romperlo?

Con la repetida cantinela del *cambio del modelo económico*. Pasar de la actual atonía económica a una *economía de «valor»*<sup>8</sup>. Economía que consiste en: primero, descubrir o crear nuevas necesidades al futuro cliente; segundo, convencer a ese futuro cliente que tiene las necesidades y que se las puede cubrir; tercero, ser capaces de resolver la manera de satisfacerlas. Toda una cadena de I+D+i en innovación, *marketing* y organización para lo que es necesario mucho talento. *Tercera condición para atraer y retener talento: tener talento; es el talento es el que atrae al talento.*

#### LA RECETA: EDUCACIÓN Y LIBERTAD

¿Cómo crear esa economía de valor? La receta es sencilla de enunciar, pero compleja de realizar. Dos cosas son necesarias para que ese cambio de modelo económico que atraiga al talento: a) crear talento y b) darle el marco de libertad que permita desarrollar sus capacidades.

Crear talento exige mejorar la educación. Es verdad que hay talento natural. Pero también es cierto que, en la sofisticada vida actual, el talento natural tiene que ser cultivado y estar al servicio de la sociedad. De nada sirve

el talento excepcional si no se pone al servicio de los demás. Es verdad que existen centros de excelencia educativa en España, pero también es cierto que deberían serlo en mayor número y en más especialidades. La labor no es fácil ni rápida. Exigiría un Pacto de Estado en Educación para dirigirla hacia la excelencia. *Cuarta condición para atraer y retener talento: educación excelente.*

Los países que tienen los mejores niveles reconocidos en su enseñanza a todos los niveles han descubierto que la excelencia educativa se basa en la selección: *selección de profesores y selección de estudiantes*<sup>9</sup>.

A los profesores hay que exigirles un grado de preparación y compromiso alto; también reconocérselo mediante una retribución y estatus social adecuado. Finlandia, con una altísima calidad en la enseñanza primaria y secundaria, ha seguido esta política; selecciona muy bien a sus profesores y les retribuye adecuadamente; además de considerar prioritaria la inversión educativa en sus presupuestos<sup>10</sup>.

A los estudiantes hay que seleccionarlos. Un buen nivel en los estudiantes eleva el de los profesores; es una experiencia comprobada. No solo en la llamada enseñanza de élite. En el Bronx de Nueva York bastó que se dejara seleccionar a los estudiantes en una escuela pública para que se elevara el nivel de la enseñanza y aumentaran los estándares de aprovechamiento de los alumnos.

Esta combinación de selección de profesores y alumnos coincide con la propuesta de excelencia educativa en la enseñanza básica y media de la presidenta de la Comunidad Autónoma de Madrid, Esperanza Aguirre. Propuesta que se completa con: a) elevar el nivel de exigencia

para los profesores de educación y b) dejar a los centros elegir sus alumnos y no priorizar el criterio de cercanía al centro educativo. Ambas propuestas serán la base de creación de talentos para el futuro.

Un elemento adicional en la generación de talento es la apertura de la mente. En ese sentido dar oportunidades de experiencias en el exterior es un elemento adicional importante. Para ello, es necesaria la enseñanza de idiomas a temprana edad, cuando mejor se aprenden, y el conocimiento de otras culturas.

Pero una vez creado el talento hay que ofrecer un marco en que se pueda ejercer. Ese marco es la libertad. Libertad intelectual y económica, que son inseparables. El talento se desarrolla en su ejercicio y, por eso, no puede ponerse cortapisas. Se ha demostrado que esa libertad trae consigo el crecimiento económico al aportar oportunidades para el desarrollo del talento. Así se cierra el círculo de la creación y retención del talento.

Nuestras empresas y universidades necesitan libertad de atraer talentos. En la empresa evitando las cortapisas y la burocracia para atraerlos. El sistema de admisión de inmigrantes con preparación suficiente debe simplificarse. No es lo mismo dar «visa de entrada» a personas con baja cualificación que a los preparados; ni las exigencias ni los plazos deben ser iguales. Nuestras oficinas consulares deben tener esto muy claro. En la universidad hay que crear las condiciones para atraer profesores y alumnos con calidad, nacionales y extranjeros; eso exige excelencia en la investigación y excelencia en la preparación de los graduados y postgraduados (máster y doctorados).

Otra forma de generar talento es la filantropía en la sociedad civil. Sin abandonar la caridad con los necesitados ni la beneficencia que desarrolla el Estado, la filantropía se dedica a favorecer inversiones sociales cuyo fruto será la mejora de la vida de los demás. En la filantropía cabe la ayuda al desarrollo de talento futuro; la inversión más rentable para una sociedad. Para ello es bueno que las leyes fiscales favorezcan este tipo de inversiones<sup>11</sup>.

Pero si el talento necesita oportunidades, la inmensa mayoría de ellas están en las empresas. Si ellas no gestionan bien el talento, este se irá o no vendrá. Por eso es muy importante que tengan criterios claros ¿Cómo dar oportunidades cuando la crisis económica las atenaza? ¿Cómo atraer talento cuando se habla más de ERE que de reclutamiento?

#### EMPRESAS: SOPLAR Y SORBER A LA VEZ

Para las empresas la crisis puede ser una oportunidad porque en el mercado hay mucho talento. Las compañías pueden reducir el que no les sirve e incorporar el nuevo disponible. No es fácil: la operación de despedir, incluso con las ventajas del ERE<sup>12</sup>, y contratar al mismo tiempo es como *soplar y sorber a la vez*.

Una forma: clasificar las personas en A, B y C por su talento; mantener activas las de talento A; mejorar las de talento B para convertirlas en A; encontrar métodos de salida de la organización para las de talento C. Hacerlo de manera adecuada es una obligación de la empresa.

La necesidad de dar salida al talento puede tener varias causas: a) se perdió el talento, por ejemplo con la edad si era físico; b) el talento ya no es necesario en la or-

ganización al cambiar las circunstancias; c) la selección o el entrenamiento o desarrollo posterior no fue el adecuado... En todo caso, en esa falta de talento interviene también la empresa, no solo la persona cuestionada. Por tanto, es responsabilidad de la compañía dar salida adecuada a la persona. Los sistemas de *outplacement*<sup>13</sup> hacen más justas las salidas. La reforma del mercado laboral debería exigir planes de *outplacement* para los despidos como condición necesaria, lo mismo que debería permitir a las empresas hacer más ágil y menos onerosos sus reajustes de plantilla.

Cuando las empresas no cuidan estos procesos de salida se producen desmoralizaciones en el talento que queda en su interior; es el llamado *Síndrome del Superviviente*. Los que permanecen se desmoralizan pensando que tarde o temprano les tocará a ellos y no tendrán ayudas. Por contra, cuando el talento ha salido bien de la compañía se puede convertir en un aliado comercial. Lo saben muy bien las consultoras que quieren tener *exalumnos en lugar de despedidos*.

No es fácil *soplar y sorber a la vez*. Seguir estos consejos requiere que la empresa tenga en su departamento de recursos humanos tan bien diseñadas las políticas de salidas como las de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo. También es necesario que la legislación se adecue a un mercado laboral más flexible.

#### EPÍLOGO Y CONCLUSIÓN

La primera conclusión es que la atracción y retención de talento requiere un conjunto de políticas coordinadas de: crecimiento económico, desarrollo sectorial, educación, ciencia,

legislación laboral, legislación fiscal, inmigración selectiva..., y coordinación entre la Administración y las empresas.

La segunda conclusión es que las políticas de generación y retención de talento son fáciles de enunciar y difíciles de practicar. Una dificultad proviene de barreras mentales. Por ejemplo, la selección del alumnado puede chocar con el pensamiento igualitarista mal entendido que domina lo *políticamente correcto*. También el desarrollo de la filantropía, vía incentivos fiscales, tiene que vencer la desconfianza de ciertos gestores públicos respecto a la libertad de la sociedad civil. Por eso el coraje de anunciarlas y ponerlas en práctica es tan necesario como la capacidad intelectual de definir las.

Afortunadamente los hechos sociológicos son tozudos y el fracaso de ciertos anclajes ideológicos es tan evidente que la sociedad está despertando. ■

#### NOTAS

- <sup>1</sup> Nivel de desempleo o paro friccional es aquel que por debajo del cual los costes salariales se disparan y producen ineficiencias en el mercado y falta de competitividad. Se calcula que en EEUU está sobre el 4-5% y en España sobre el 8-9%. Según los expertos, la diferencia entre estos dos países se debe a factores estructurales, como la legislación laboral, mucho más flexible en EEUU, o la movilidad territorial, más alta en el país americano.
- <sup>2</sup> La inmigración selectiva de talentos es una política que realizan con éxito países como EEUU y Canadá, donde la posesión de un título universitario o una buena especialidad es una condición favorable para obtener certificados de permanencia. Sus universidades aceptan para cursos de posgrado, máster y doctorados, graduados extranjeros que luego seleccionan, quedándose con los mejores. Es un proceso de selección inmigratoria positivo. Una política similar podría ser aplicada por España sin grandes costes, ya que la formación inicial corre a cargo de los países de origen.
- <sup>3</sup> [www.economista.es](http://www.economista.es) 7 de mayo de 2011.

- <sup>4</sup> EPA: Encuesta de Población Activa; de periodicidad trimestral se realiza mediante entrevistas a 60.000 hogares, donde se pregunta si han estado buscando trabajo, si responden que sí y no lo han encontrado se consideran parados. Se diferencia del paro registrado en los Servicios Públicos de Empleo en que recoge incluso los parados que no figuran en los registros oficiales. Los expertos consideran que la EPA es más ajustada a la realidad social que el paro registrado, más ajustado a la realidad legal.
- <sup>5</sup> Según el Institut d'Estadística de Catalunya, el número de catalanes que salieron en 2010 a vivir al extranjero aumentó un 9,3%.
- <sup>6</sup> Según el informe PISA 2010, un 36% de alumnos examinados eran repetidores (en Finlandia son el 5%). Además los alumnos con alta puntuación eran el 3% frente a una media del 8% en la OCDE.
- <sup>7</sup> El 9 de mayo de 2011, *Financial Times* publicó el *ranking* mundial de escuelas de negocio en Executive Education. Tres escuelas españolas figuran en los primeros puestos: IESE (n.º 3), ESADE (n.º 7) e IE (n.º 14).
- <sup>8</sup> Reich, R. (1991), *The work of Nations: Preparing ourselves for 21 Century Capitalism*. SBN 0-679-76315-8.
- <sup>9</sup> La India, que basa parte de su desarrollo en el talento técnico, ha experimentado un florecimiento de su enseñanza superior de calidad en los últimos años (Viassa Monteiro, E. (2010), *El despertar de la India*, Instituto Internacional Bravo Murillo, Las Palmas, pgs. 158/176). Tal es el éxito que están retornando profesores universitarios indios afincados en Estados Unidos a sus nuevos institutos tecnológicos y escuelas de negocios.
- <sup>10</sup> En 2005 Finlandia invertía el 4,4% de su PIB en educación; no era el país que más gastaba en ello: Dinamarca invertía casi el 6%; España gasta el 3,28%.
- <sup>11</sup> Sobre la diferencia entre caridad, beneficencia y filantropía puede verse Pérez-Orive, J. F. (2011), *La España que queremos ser. Petrarca y el Yondelis*, Ediciones Pirámide, Madrid, cap. 9. Según Concepción Arenal: Beneficencia es la compasión oficial, caridad es la compasión cristiana y filantropía la compasión filosófica.
- <sup>12</sup> ERE: Expediente de Regulación de Empleo. Permite reducir los costes de despido colectivo hasta 20 días por año trabajado de indemnización, frente a los 45 días de los despidos improcedentes normales. Además en determinados casos puede obtener ayudas públicas. Se ha flexibilizado aún más en la última reforma laboral de 2010.
- <sup>13</sup> Las empresas de *outplacement* están especializadas en ayudar a una persona despedida a encontrar trabajo; cobran de la empresa que despide y sus funciones van desde enseñar a confeccionar currículos a aprovechar las relaciones profesionales para realizar esa búsqueda, el llamado *net-working*.