

Una mirada personalizada de los talentos

Por Ignacio Fernández*

La retención de talentos puede parecer algo romántico, poco aplicable o sólo para grandes organizaciones. Para las empresas a las que les ha dolido perder algunos de sus ejecutivos claves es un concepto que suena fuerte y necesario de abordar.

En los tiempos actuales cuando las capacidades técnicas han ido perdiendo peso, porque diferencian bastante poco, han surgido nuevas competencias, como las del sí mismo y de la relación. Se ha demostrado que la gente en aprendizaje permanente y humilde tiene una buena gestión de sí mismo, y esas personas son grandes gestores de equipos.

¿Qué deben hacer las empresas para retener a los talentosos? Deben darle las condiciones para que las personas se motiven y se sientan satisfechas en la empresa. La empresa debe tener en su mente qué es lo que necesitan las personas para estar satisfechas, desde sus motivaciones de sentido más esencial. Dicho de otra manera, tener un listado de qué es lo que mueve a la gente. Aquí hay un cambio de mirada, ya que antes la motivación principal era la plata, “yo te pago, tú muévete”. Hoy el tema es distinto porque la gente entiende que el talento está en ellos y por esto la empresa tiene que generar condiciones para que la persona voluntariamente trabaje y se entregue con pasión a su trabajo.

Los estudios indican que para la gente que trabaja por primera vez el dinero es lo más motivante, pero cuando ya se cumple un cierto nivel de tranquilidad familiar el dinero pasa al lugar 13. Lo que más valora la gente es el desafío y desarrollo profesional, además de un clima grato, un jefe agradable, un equipo competente y reconocido, y espacios de flexibilidad y autonomía.

¿Qué hay que darle a los talentos? Lo que ellos quieren y la empresa esté dispuesta a otorgar. En ese sentido un tema relevante es identificar focos de satisfacción muy personalizados, porque lo que te motiva a ti, puede no motivar a otro. Para detectar las motivaciones de los talentos es fundamental preguntarles qué es lo que quiere cada talento. Aquí no caben las políticas masivas, debe ser personalizado si se quiere tener éxito. Se necesita tener una conversación cara a cara con cada uno de ellos. A uno le puede motivar ser parte del negocio, a otro estudiar un MBA, a otro un mes sabático, a otro jugar golf. Finalmente es personal.

¿Cuándo estoy ante un talento? Cuando la persona es un recurso estratégico para la empresa. Es cualquier recurso que la persona tenga (conocimientos, una capacidad, características personales, una red de contactos) que hace que su persona sea escasa, muy demandada en el mercado y generadora de valor. El talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas. Cambia su status de “variable blanda” a variable dura sobre los resultados.

Esto no tiene que ver con jerarquías, porque muchos creen que los talentos son sólo los ejecutivos y ello no es necesariamente así. Por ejemplo, en una planta industrial que tiene una caldera especial, cuyo operador es único, y es una persona que tiene hasta octavo básico. Si se va, la empresa ve seriamente afectada su productividad y su costo alternativo de selección y formación es altísimo.

No crea que el primer paso para la retención de talentos es la mejora de los sueldos. Hay muchos programas de talentos que inicialmente no tienen diferencias de sueldos, ya que por el solo hecho de ser nombrado talento se satisfacen algunas necesidades de las personas.

En general, las acciones van por enriquecer el puesto de trabajo, integrar equipos de tareas con metas desafiantes y tener capacitación de primer orden en competencias intangibles y diferenciadoras. Se tiene acceso más rápido a mayores responsabilidades y a mayores desafíos. Por supuesto que la compensación económica tiene que ir ajustada con ello, no puede ser sólo puro desafío.

Hay varios casos en Chile en los cuales algunos ejecutivos bien remunerados se van de las empresas, lo que demuestra que la plata no es “la motivación” cuando se está en esos niveles de responsabilidad y de conciencia de la propia contribución. Sostengo que quienes se han ido es porque no tenían proyectos personales que los inspiraran.

Las personas necesitamos inspiración, un sentido personal y existencial que se plasme en el trabajo. Si yo como empresa le puedo ofrecer un sentido personal que articule con sentidos colectivos de equipos de alto desempeño, tengo alta probabilidad de retener a esa persona. Sin sentido personal, sin inspiración y sin fuego interno, la persona se va a retirar. Cada día más la pasión se erige como fuente de la vida integrada, expresado también en la vida laboral.

En términos personales significa vivir en espacios de libertad, poder realizar lo que se quiere hacer adentro de la empresa con libertad y

condiciones facilitadoras. Esto implica que las empresas tengan una concepción del ser humano más adulta, no como el tipo que hay que controlar. Se produce un cambio de la concepción que se tiene de las personas, desde un tipo flojo a un tipo con autonomía responsable. Este es un giro que muchas empresas tienen que dar. Los innovadores son tales en espacios de libertad y pasión.

Cada día más las peticiones de los talentos son más personales y se centran en el desarrollo profesional, en la libertad de autoadministración y en el manejo de su tiempo laboral y extra laboral.

Soy de la idea de la “política global, práctica local” porque lo que puede ser atractivo en Estados Unidos no necesariamente lo es en Chile. En nuestro país todo lo que tenga que ver con el equilibrio laboral familiar está siendo muy valorado, porque el énfasis productivo de la empresa está llegando a límites que se topa con los límites humanos.

El construccionismo social ha mostrado que la innovación, el éxito y los buenos resultados para la empresa y para la persona están en centrarse no en lo que falta sino en lo que hay. Es decir, detectar tus recursos y tus capacidades, y potenciarlas. La empresa tiene que poner el dinero en aumentar, desarrollar e inflamar lo existente en las personas, pues rinde mucho más que financiar el desarrollo de lo inexistente. Y ese es un giro que pocas empresas entienden aún. Es la mirada de la abundancia, no de la escasez.

La mirada de mucha gente está en la brecha de lo que la gente no tiene y a cualquiera se nos hace cuesta arriba partir de la carencia. Es más fácil y satisfactorio desarrollar la abundancia de lo que ya tengo como características, capacidades y competencias.

El gran obstaculizador de esto son las creencias de los que toman decisiones. Muchos siguen viendo a las personas como un recurso, siguen creyendo que lo importante son las competencias técnicas y que lo único relevante es la rentabilidad. No han hecho el giro de que dando buenas condiciones y teniendo una visión de ser humano adulto y autónomo, en el cual tú crees y le facilitas las condiciones organizacionales, la gente puede hacer el trabajo con una expansión, potencial y desempeño que agregará valor económico a la empresa, valor cultural a los equipos y valor humanizante a la propia persona. Es poner los ojos en el cómo hacer las cosas. Fijar metas es simple. Cómo lograrlas es lo complejo y eso es proceso humano.

En el sistema tradicional “apatronado” y donde impera el miedo, la gente logra resultados, pero los jefes no están abiertos a mirar que en un ambiente de confianza y de valoración del “capital personal” de la gente, se logra mucho mayores resultados. No están viendo el diferencial, cuánto están perdiendo en la pasada, cuánto valor potencial destruyen.

¿Dónde estamos trabados culturalmente en Chile? En que la mayoría de los ejecutivos aparecen como soberbios y lo preocupante es que la soberbia es lo opuesto a la humildad, que es la base para el aprendizaje. Si eres soberbio quiere decir que no estás dispuesto a aprender. No hablamos de aprendizaje técnico, es el aprendizaje que nace de la gestión del si mismo y de la gestión de las relaciones, el hacer con otros en coordinación y sentido compartido.

En muchos casos se oye un discurso claro y humanizante, pero a la hora de asignar los recursos ello no se refleja en los hechos. Poco a poco esto está cambiando y creo que también hay un tema generacional. Veo en mis alumnos de los magísters que estos temas más emergentes se están encarnando y se les hacen obvios como estándares mínimos.

Si está preocupado porque el trabajo con talentos pueda hacer algún ruido entre el resto de los empleados de la empresa, no se preocupe. Suele ocurrir durante una semana cuando se informa quiénes son considerados los talentos. Los estudios de clima laboral muestran que esto no tiene efectos y se asume como una estrategia de la organización. A largo plazo el impacto que genera es un efecto de modelo. Los empleados se preguntan: ¿qué tienen ellos que yo no tenga? Si quiero ascender tengo que ser como ellos. La gente lo recibe como un mensaje organizacional muy fuerte, que crea cultura de alto desempeño.

Otro de los aspectos a considerar cuando se trabaja con retención de talentos son los jefes. Se entiende que un jefe es quien facilita las condiciones para el despliegue del talento, pero como nadie da lo que no tiene, en muchas organizaciones se ve que los jefes pueden ser un obstáculo para los talentos. Por lo mismo, los talentos requieren una administración diferente y focalizada, con su propia agenda de desarrollo, compensación y promoción.

Y aunque el tema del dinero no es lo más relevante para retener a un talento es muy importante diseñar estrategias de compensación personalizadas que lo mantengan en la empresa. Si el talento genera muchas ganancias a la compañía, la empresa proporcionalmente tiene que tener un incentivo variable atractivo que ponga freno a la idea de “con mi

propio negocio ganaría mucho más”. Hay que cuidar el límite del desincentivo porque si mi trabajo es de calidad, mi empresa gana mucho con mi gestión y sigo ganando lo mismo, ello no tiene sentido y pienso en mejores horizontes.

* Ignacio Fernández es Director Académico del Magíster en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez.