Talento y permanencia

[iStockphoto]/Thinkstock.

El viejo cliché empresarial «no hay recurso más importante que nuestra gente» sigue siendo válido hoy en día. Es más, en los tiempos que corren, si se desea permanecer en el negocio mañana, uno no puede permitirse el lujo de ignorar la gestión del talento.

Yolanda Antón

Hace años, se trabajaba en tal o para tal empresa. Ahora, la empresa no es el fin, sino el medio que permite a los profesionales ser mejores para sí mismos, lograr perfiles más integrales, aprovechar su potencial para proyectar su carrera.

La coherencia entre los valores de la organización y los del empleado es una variable básica para el compromiso del individuo

Esto cambia el centro de atención en la gestión del talento y su retención en las organizaciones. Así como hace años entendimos que las empresas debían poner en el centro a sus clientes, debemos entender que, en el futuro, las empresas girarán también en torno a las personas con talento y sus necesidades, al ser el talento un bien escaso en este mundo globalizado, en el que el concepto de trabajo está siendo tan afectado por las nuevas tecnologías y el trabajo en red.

¿Cómo podemos gestionar adecuadamente el talento? De entrada, es fundamental determinar las habilidades requeridas por la organización que le permitirán avanzar hacia el futuro. El plan estratégico de la compañía debe dar indicaciones al respecto, así como lo que constituye la principal competencia que garantice el futuro para la organización. En esta fase de incorporación a la empresa, es importante disponer de descripciones detalladas de los diferentes niveles de desempeño que se necesitan que incluyan las competencias

específicas (necesarias), realizar entrevistas basadas en comportamientos para seleccionar a los mejores candidatos y definir cuidadosamente cómo orientar a un nuevo empleado en la cultura de la organización, el área de trabajo y el trabajo específico.

La retención de los talentos no sólo depende de lo que se les paga. Muchos individuos de alto rendimiento cambian de organización sin ganar más e, incluso, ganando menos en casos en los que otras necesidades no quedan cubiertas. La cultura de las organizaciones, la manera de hacer las cosas, desempeña un papel muy importante en la creación de un ambiente de trabajo que atraiga a las personas talentosas. La coherencia entre los valores de la organización y los del empleado influye enormemente en la decisión de un individuo para comprometerse con una organización.

La cultura se crea a través de los sistemas, procesos, tecnología, estructura, liderazgo, y los comportamientos de las personas y equipos de la organización y también los valores de la misma. Dado que la relación más importante para cualquier persona en una organización es la relación con un jefe inmediato, es fundamental asegurarse de que los gerentes tienen las capacidades para gestionar de manera constructiva sus subordinados directos y sus equipos, así como involucrar a las personas en la toma de decisiones en sus áreas de responsabilidad.

El desarrollo desempeña un papel muy importante en la gestión del talento tratando de hacer crecer a las personas, llegando a cubrir sus propias necesidades y las de la organización de modo tal que el individuo, llegado el momento, se encuentre con las competencias necesarias para ocupar distintas

Fuente: *elaboración propia.*

posiciones que se puedan abrir en la empresa. Esas competencias serán tanto de conocimiento (lo que sabe), como de habilidades (lo que sabe hacer), comportamiento (lo que hace) y actitud (lo que está dispuesto a hacer).

La retención de los talentos no sólo depende de lo que se les paga

Evaluar el perfil de competencias de cada empleado permitirá establecer si hay deficiencias que son responsables de los *gap* que existen entre el desempeño real actual y deseado, así como los *gap* entre las competencias actuales y las posibles necesidades de rendimiento futuro.

Para el desarrollo de esas competencias, no debemos considerar como herramienta únicamente la formación en sentido estricto. Es importante crear oportunidades de desarrollo a través de la observación de trabajos, rotación de puestos, participación en proyectos, exposición multifuncional..., así como ser exigentes con aquellos empleados de elevado potencial y exponerlos a retos.

El tutoraje también puede tener un papel importante en el desarrollo de las personas, además de servir para fortalecer relaciones. Es un buen camino para influir en los sentimientos de pertenencia a una organización.

Identificar el potencial es uno de los componentes de la gestión del talento, pero el desempeño real refleja el talento utilizable. Involucrar a las personas en el establecimiento de sus propios acuerdos de desempeño ayuda a la gestión del talento. Estos acuerdos deben ser firmes en relación con el cumplimiento de objetivos, niveles de calidad y plazos. El *feedback* continuado, objetivo y constructivo es esencial, porque el refuerzo positivo, cuando se hace con autenticidad, ayuda enormemente a que las personas se sientan reconocidas.

Volviendo al hecho de que no siempre es el dinero ni la trayectoria ascendente lo que hace que el talento se sienta recompensado y para cerrar el ciclo, pensemos que las personas con talento también pueden servir como mentores en toda la organización y puede ser visto como un reconocimiento o como una recompensa. Las innovaciones de las personas con talento pueden ser introducidas en los sistemas, procesos y enfoques en la organización en la búsqueda de la mejora continua. También deben ser reconocidos por ello ::