



El caos del talento

*Para sobrevivir a las turbulencias se necesitan nuevos procedimientos para **atraer, desarrollar y retener** a los empleados capaces.*

por **Andrés Hatum**

HUBO UN TIEMPO en que las organizaciones y los teóricos organizacionales explicaban claramente y con facilidad lo que se esperaba de los empleados: las empresas eran sistemas jerárquicos en los que el estatus era importante y también un símbolo de reconocimiento. Los empleados respetaban esta jerarquía. La homogeneidad y la estabilidad en el lugar de trabajo eran lo primordial, y esa estabilidad laboral moldeó la vida organizacional durante bastante tiempo.

El equilibrio logrado por las firmas en esa era dio beneficios claros a empleados y empleadores, pero también deberes. Los empleadores necesitaban asegurar trabajos estables, y en muchos casos de por vida. Hoy eso puede sonar poco realista, pero era perfectamente factible en la era de la estabilidad or-

ganizacional. El empleador esperaba que los empleados fueran leales a su empresa y reconocieran sus formalidades y jerarquía.

Pero los cuentos de hadas no duran para siempre. El contexto externo de las firmas se hizo más competitivo y complejo. Y eso terminó reflejándose en el contexto interno. Las organizaciones debieron adaptarse rápidamente y transformarse radicalmente a los cambios y las crisis provenientes del entorno. La vieja estabilidad fue reemplazada por una era de cambios rápidos y de turbulencia.

Además, la homogénea fuerza de trabajo de antaño se volvió heterogénea, pues diversas generaciones empezaron a trabajar juntas y a interrelacionarse. Los problemas de las personas que antes se abordaban con facilidad, ahora son más complicados. Los temas referidos con el talento y su gestión, que antes no se tomaban en cuenta, proliferaron y empezaron a requerir más atención. Antes, el talento podía ser considerado como un problema más del área de Recursos Humanos. Hoy, en una era de caos del talento, caracterizada por la heterogeneidad de la fuerza laboral y por entornos que cambian cada vez más rápido, el talento se ha convertido en un tema organizacional que concierne a la alta dirección, los gerentes de línea y el área de Recursos Humanos. Todos están involucrados, o deberían estarlo.

Tiempo de revancha: la edad de oro de los empleados

Después de habitar algunos años en este contexto siempre cambiante, las empresas empezaron a aplicar diversos procedimientos para asegurar su supervivencia en el tiempo. Los resultados de esos procedimientos fueron estructuras más planas, nuevas formas de organizarse y diversos consultores, quienes empezaron a amontonarse en torno a las empresas con grandes ideas que hacían que los empleados temblaran de miedo. Todo lo terminado en “ción” era sinónimo de desastre, pues muchas personas perdieron sus trabajos. La simplificación de la jerarquía, tercerización, reducción de tamaño y racionalización de cartera fueron las soluciones que hallaron las organizaciones para lograr detener la hemorragia (o al menos eso creían).

Ahora los empleados valiosos se están tomando su revan-

LA IDEA EN SÍNTESIS

- » La hipercompetencia, la crisis económica y la incorporación de diversas generaciones a la fuerza laboral son algunos de los factores que obligan a cambiar radicalmente la forma en que se gestiona el talento.
- » Hoy son los empleados talentosos los que tienen el poder de negociación, por lo que las empresas que quieran quedarse con los mejores de ellos tendrán que mirar el tema estratégicamente y ser coherentes y consistentes en sus enfoques y procesos.
- » Los tres procesos clave en los que hay que hacer mejor las cosas son la atracción, privilegiando primero el talento en sí y después el puesto que ocupará; el desarrollo de sus fortalezas, con planes integrales y con énfasis en la adquisición de experiencia; y la retención de largo plazo, donde se enfatiza la importancia de la empleabilidad de las personas, el compromiso y el reconocimiento de éstas.

cha y se han convertido en un recurso escaso en muchas organizaciones. Por esta razón, las empresas están invirtiendo en reclutamiento; buscan el mejor talento que puedan hallar en un mercado más bien mezquino en este rubro. China e India son las nuevas estrellas en ascenso en la guerra global por el talento. Y a medida que emergen estos nuevos líderes globales, está empezando a generarse un vacío de talento.

Cuando las empresas buscaban lugares donde llevar su producción no sólo consideraban los costos, sino la proximidad con los diversos mercados. Hoy, las mismas empresas están tomando en cuenta al talento como un elemento clave para este tipo de decisiones.

El recuadro “La realidad de los negocios y del talento: tendencias en el tiempo”, muestra las principales transformaciones en los negocios y el lugar del talento en dicho proceso. Lo que antes era estable ahora se caracteriza por la complejidad, pero también por las crisis y las sacudidas en el mercado. El sendero de carrera de largo plazo ha sido reemplazado por personas que cambian frecuentemente de trabajo para moldear sus trayectorias laborales de acuerdo con sus deseos. Por lo tanto, contratar a personas externas

complementa el viejo paradigma de promover sólo a gente de dentro de la empresa. Esta movilidad del mercado laboral tuvo un impacto en el compromiso de los empleados con la organización. Este compromiso se ha convertido en un compromiso con uno mismo. Estos nuevos empleados no valoran la seguridad laboral como sí se hacía antes. Se sienten poderosos porque son conscientes de su importancia para las organizaciones.

En este contexto, las empresas necesitan contar con un modelo claro y una definición de la gestión del talento, y compartirla con toda la organización. Este es un paso importante para confrontar los desafíos planteados por los cambios en los negocios y en el talento en una era en que este último es escaso. Para efectos de este artículo, y como una forma de clarificar este concepto, la gestión del talento es considerada como una *actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos en los diversos niveles de la organización*. Entonces, ¿cómo las empresas atraen, desarrollan y retienen talento en condiciones de turbulencia y escasez de talento?

Atraer a la gente correcta

Las compañías no sólo deberían buscar gente para llenar los puestos que necesitan dentro de sus organizaciones. Deberían ampliar su espectro buscando a las personas valiosas que necesitan para tener talento real en todos los niveles de la organización. Esto es esencial no sólo en los niveles más altos, sino también a nivel medio y con los empleados de alto potencial. Por lo tanto, hay que dejar de lado la dicotomía “promover desde dentro versus incorporar desde fuera”, pues no es lo uno o lo otro: la organización necesita a ambos. Son como el novio y la novia, se necesita a los dos para que haya matrimonio. Las personas de fuera traen ideas, valores y perspectivas diferentes y novedosas. Las personas nuevas también aportan más discusión, perspectivas contrapuestas y conflicto constructivo. Si bien esos factores podrían parecer negativos, lo cierto es que el esfuerzo vale la pena. Es más, si la empresa es capaz de superar este proceso, de seguro que atraerá a los más talentosos, lo que le permitirá superar a sus competidores.

La literatura sobre los equipos de alta dirección y los procesos cognitivos ha señalado la importancia de la diversidad cognitiva en los equipos de alto nivel. Un equipo con ejecutivos más heterogéneos interpreta la realidad desde una base cognitiva diferente,

con percepciones y visiones distintas sobre la gestión. El resultado podría ser un proceso de toma de decisiones que contiene varias alternativas innovadoras. En tiempos de crisis, esto parece ser una clara ventaja para las compañías.

Los diferentes modelos mentales que conviven en una organización pueden mejorar su capacidad de adaptarse al cambio y de tener éxito, aumentando su aptitud para actuar o su orientación a la acción. Con el tiempo, esto fomentará una conducta de toma de riesgos.

La capacidad para la acción puede verse en aquellas firmas y ejecutivos que están dispuestos a explorar nuevas alternativas estratégicas, en el deseo de las empresas de tomar riesgos, y en el entusiasmo de la alta dirección cuando enfrenta temas difíciles. Dotar a toda la organización con gente diversa es al fin y al cabo, productivo.

Las empresas necesitan incorporar talento con más frecuencia y esto significa que las organizaciones deben sustituir el paradigma “contrato gente cuando debo llenar un

Las empresas que quieran obtener ventaja en el actual caos del talento, deben potenciar tres dimensiones de la gestión del talento:

Atraer a la gente correcta

El talento es un bien escaso y hay que asegurarlo a toda costa. El puesto específico que vaya a ocupar o el proceso de inserción en el negocio vienen después.

EJEMPLO Faena Hotel + Universe creó un hotel sin recepcionistas, pero donde hay Experience Managers capaces de brindar el mejor servicio a cada pasajero. Para reclutar a esos empleados tan especiales, la empresa confió el proceso a una actriz que detectó la “pasión” de cada postulante. Esa variable importó más que la experiencia o no experiencia en el sector.

Construir sobre las fortalezas de las personas

Las empresas deben tener claros los perfiles de fortaleza que necesita, y hacer evolucionar su desarrollo con las necesidades cambiantes de una persona que sube por la jerarquía.

EJEMPLO La empresa de correos británica, Royal Mail, tiene un plan de desarrollo en cinco áreas: habilidades, experiencia, exposición, feedback y coaching. Con ello quieren asegurarse de que el empleado tenga un buen desempeño en el presente y se potencie para tenerlo en el futuro, cuando cambien sus responsabilidades y necesite más habilidades blandas.

Un modelo de retención para el largo plazo

Hoy no importa sólo el dinero. Los empleados se quedan también en las empresas que tienen una identidad fuerte y que les ofrecen oportunidades para mejorar su empleabilidad.

EJEMPLO Dow Chemical Company, usa el concepto de “compensación total”, el que incluye cultura y principios, paga, reconocimiento, beneficios, aprendizaje y desarrollo, salud, tiempo libre y planificación de carrera. Mediante una intranet, los empleados pueden acceder a todas las ofertas y propuestas que tiene la empresa y pueden crear su propia experiencia a partir del portafolio disponible para ellos.

puesto”, por “contrato gente primero, asigno puestos después”. Si usted encuentra talento, trate de encontrarle un lugar. No importa si esa colocación calza con la persona en ese momento. Los recursos escasos, como el talento, necesitan una participación activa de los altos ejecutivos y un cambio del paradigma en la dotación de personal. Crear reservas de talento podría ayudar a que las organizaciones ubiquen a las personas en los lugares donde podrían desarrollarse, y prepararse para asumir puestos más altos cuando éstos se encuentren vacantes. En ese contexto, el reclutamiento se ha vuelto una actividad importante. Las empresas necesitan visualizar y predecir cuáles serían los mejores canales de reclutamiento de acuerdo con la cultura y las características organizacionales.

En las organizaciones multigeneracionales de hoy, los empleados de la Generación Y o del Milenio son personas clave y serán los líderes del futuro. Los Gen Y son antes que nada los hijos de los baby boomers, y no les gustaría

experimentar el desequilibrio entre vida y trabajo que sufrieron sus padres. Los Gen Y tienen grandes expectativas respecto de varios temas, como sueldos altos, flexibilidad en el trabajo, los horarios, los ascensos y la vida personal. Dada la profunda crisis económica, se podría esperar que los del Milenio moderaran sus pretensiones. Pero hay que tener cuidado, porque una vez que los mercados se reactiven, estos rasgos tan propios de esta generación volverán a emerger rápidamente.

Durante un periodo de crisis, con los Gen Y más involucrados en las organizaciones y los baby boomers jubilándose de ellas, la tecnología es la herramienta que están usando las empresas líderes para mejorar sus posibilidades de reclutamiento. Entonces, ¿cómo están las firmas gestionando el reclutamiento como un proceso clave para atraer talento?

Un ejemplo es L'Oréal. La firma francesa de belleza ha sido pionera en la captación online mediante una simulación de negocios llamada L'Oréal e-strat challenge. Esta simulación es una de las más importantes de su tipo. La idea de esta competencia es que durante dos meses el candidato opere como el director general de una empresa de belleza con un portafolio internacional. Mediante el uso de juegos de negocios, la compañía ha sido capaz de atraer y reclutar a más personas: "Los juegos de negocios fueron útiles para permitirnos acceder a las universidades y las escuelas de negocios. También potenciaron nuestra imagen como una compañía donde las personas podían desarrollar una carrera profesional", señala Deborah Fenwick, la coordinadora internacional de comunicación corporativa, en París. El criterio para el proceso de reclutamiento en la empresa fue la segmentación del mercado. Por ende, L'Oréal tiene cinco juegos: para atraer a los talentos del mercado y futuros líderes de la organización (el juego e-strat), a la gente de marketing y ventas (los juegos Brand Storm y Sales, respectivamente), y a los ingenieros e investigadores (los juegos Ingenius e Innovation Lab, respectivamente).

L'Oréal se abastece constantemente de talento mediante diferentes métodos. El e-sourcing es un método clave para el proceso de dotación de personal. A través de la intranet y el e-recruiting de L'Oréal HR Trends Observatory (un observatorio de tendencias de recursos humanos), la compañía fue capaz de innovar y beneficiarse de este enfoque particular. Por ejemplo, una de las acciones de la compañía es publicar ofertas de empleo y videos en canales alternativos de comunicación como YouTube, Facebook, Hi5, LinkedIn, así como los video entrevistas. La diversidad de las herramientas de reclutamiento es consecuencia de los diferentes perfiles, productos y negocios que tiene la empresa. El vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos, Geoff Skingsley, resalta la importancia de la heterogeneidad para atraer a las personas: "Tenemos criterios fuertes de diversidad en lo que se refiere a gestionar negocios, y queremos asegurarnos de que estamos atrayendo a una gama muy variada de gente.

Pero tenemos que transmitir la pasión, identificar personas, crear oportunidades, y ser capaces de hacerlo en todo el mundo. Es todo un desafío".

En América Latina, Globant –una empresa de tercerización de TI con oficinas en la región, Reino Unido y EE.UU. y con clientes como Google, Dell y Accenture– canaliza su reclutamiento haciendo énfasis en el uso de la tecnología: "Los blogs son un buen canal para nosotros. Llamamos a nuestro reclutamiento 'pesca con mosca'. El equipo de reclutamiento plantea preguntas técnicas de difícil solución en diversos blogs que sabemos que son visitados por nuestro grupo objetivo. Aquellos que respondan las preguntas son escogidos para el proceso de selección", declara el director de Recursos Humanos de la compañía, Federico Domínguez.

La empresa argentina Faena Hotel + Universe se enfocó en el proceso de reclutamiento y selección para diferenciar al hotel de su competencia. El hotel, diseñado por el cotizado diseñador Phillipe Starck, está ubicado en Buenos Aires, Argentina. La exuberancia del hotel atrajo la atención no sólo de las revistas especializadas, sino también del prestigioso *Financial Times*. El hotel no tiene recepción. A cada pasajero se le asigna un *experience manager* que se asegurará de que esa persona tenga la mejor estadía posible en el hotel. Los pasajeros deben ser consentidos y mimados si es necesario. Este tipo de servicio al cliente requiere un proceso diferente de contratación cuando se recibe a postulantes a ser *experience manager*. Como enfatiza su exgerente de capacitación, Maximiliano Broquen: "El director general ha concebido este hotel como un teatro en el que

La realidad de los negocios y del talento: tendencias en el tiempo

ANTES	AHORA
Estabilidad en los negocios y en el talento	La era del caos del talento
Estabilidad en los negocios	Complejidad en los negocios
Desarrollar a la gente internamente	Buscar talento fuera de la empresa
La carrera se desarrolla en pocas empresas	Se salta de un trabajo a otro
Compromiso con las organizaciones	Compromiso con uno mismo
El poder de negociación está en la empresa	El poder de negociación lo tiene la persona
La seguridad laboral es clave	La seguridad laboral es un valor anticuado

una vez que usted entra en escena no puede volver atrás. Queríamos gente apasionada, después nos preocuparíamos de capacitarlos. También queríamos salir de la estructura estandarizada del sector”.

El hotel contrató a una “gerenta de casting” para que se hiciera cargo de todo el proceso de selección. Valeria Lois, quien estuvo a cargo del casting, era una actriz: “En el sector de la hotelería, lo habitual es tratar de encontrar gente con experiencia en el rubro. Nosotros queríamos algo completamente diferente. Identificamos nuestro objetivo: ‘Pasión’. Es de la máxima importancia que nuestro personal cuente con los anfitriones o anfitrionas más agradables en todo nivel. Para encontrar a esa gente apasionada necesitábamos un enfoque diferente para el proceso de selección”, recalca la ex gerente de casting.

Los candidatos a *experience manager* pasaron por un proceso de selección que incluyó entrevistas y un innovador juego de roles en el que actores hacían de pasajeros. Estos grupos de actores simulaban diversas situaciones, y los postulantes al puesto tenían que imaginar e implementar la mejor solución.

Los resultados fueron positivos para la dirección. Como comenta el ex gerente general, Massimo Ianni: “Con este proceso (el proceso de selección) pudimos poner a las mejores personas en el mejor lugar para ellas y para la organización. Además, logramos reducir la tasa de rotación normal que experimentan otros competidores”.

Construir sobre las fortalezas de las personas

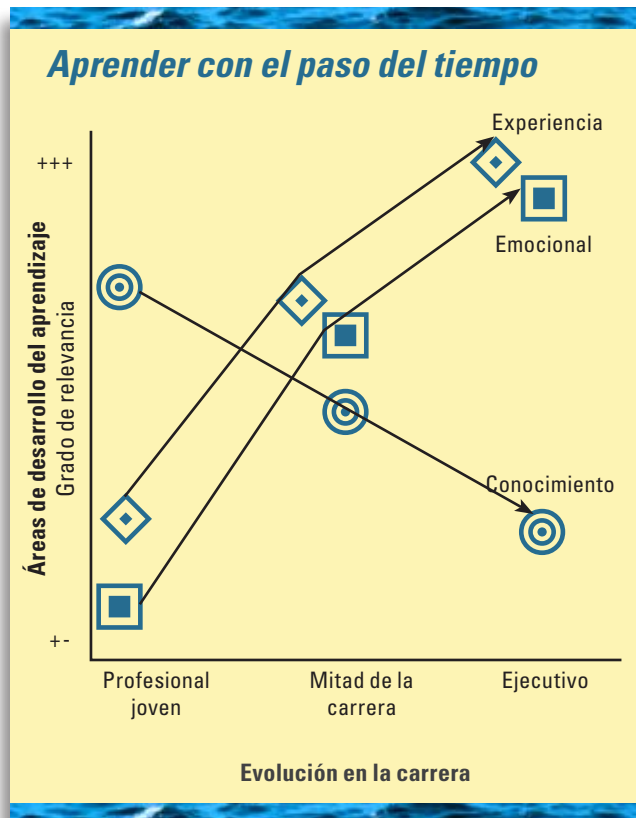
¿Cuál sería la mejor manera de desarrollar a las personas teniendo el máximo impacto en el crecimiento y el desarrollo individual, por un lado, y los mejores resultados para la organización, por el otro? La era del caos del talento moldeada por la crisis económica y financiera requiere un enfoque diferente respecto del desarrollo del talento, de modo que se forme a personas capaces de aprender y desaprender rápidamente para adaptarse a un contexto que cambia continuamente. La última crisis derribó algunos viejos paradigmas de gestión, así que los ejecutivos necesitan superarlos y ser capaces de crear y dar forma a nuevas competencias. Por lo tanto, las empresas necesitan apoyar a los individuos para que las desarrollen. A diferencia del marco de competencias tradicionales, donde una persona tenía que ser buena en todo para poder triunfar, la psicología positiva presenta las cosas de una forma más simple: la gente necesita llevar su fortaleza al nivel más alto posible y, en áreas o disciplinas en las que la persona no es tan buena como debería, hay que mejorarla hasta un nivel aceptable.

En otras palabras, el enfoque basado en las fortalezas ayuda a las empresas a entender cuáles son los perfiles de fortaleza, cómo crear los roles en torno a esos perfiles para maximizar el talento de las personas, y cómo abordar y anular las limitaciones que socavan sus posibilidades.

La empresa necesita guiar a las personas en su aprendizaje en las diversas etapas de su carrera, de modo que puedan capitalizar su desarrollo. El aprendizaje permite que las personas expandan su capacidad organizacional al apalancar sus fortalezas, perspectivas y experiencias individuales. El aprendizaje puede darse en tres niveles: cognitivo, experiencial y emocional. El primero se refiere al proceso de adquirir conocimiento. La experiencia es la acumulación de conocimiento y habilidades mediante una participación proactiva e intensa en diversas situaciones. Finalmente, la inteligencia emocional es la capacidad de gestionar las emociones propias, de otros y las de un grupo.

El gráfico “Aprender con el paso del tiempo” muestra las áreas de desarrollo del aprendizaje a través de la evolución de la carrera de una persona. Para los profesionales jóvenes, adquirir conocimiento parece muy importante porque les permite saber más del negocio y la organización. La experiencia parece más importante cuando llegan a la mitad de sus carreras. Ese es el momento en que las carreras despegan y las personas necesitan estar preparadas para asumir nuevos desafíos. Durante esta etapa, la inteligencia emocional también se vuelve cada vez más relevante. Las actitudes y las competencias de los ejecutivos deben pulirse en esta área de aprendizaje.

Todo esto tiene sentido si usted toma en cuenta que durante el desarrollo de una carrera, las competencias evolucionan de maneras distintas. Una vez que la persona obtiene un



puesto, el conocimiento técnico parece más relevante para la organización que otras capacidades o habilidades. Después, y una vez que se avanza en la carrera, son otras las habilidades que entran al ruedo. Este es el momento en que las habilidades interpersonales y las destrezas de gestión empiezan a aparecer. El tiempo pasa y estas dos habilidades opacan al conocimiento técnico que alguna vez fue tan importante al comienzo de la carrera. Las diferentes áreas de aprendizaje que acabamos de explicar ayudan a las personas a prepararse para los futuros desafíos que llegarán durante la evolución de su carrera. Por lo tanto, se necesitan intervenciones apropiadas en el desarrollo y aprendizaje de las personas en diversos momentos de sus carreras, de modo que puedan lograr su máximo potencial.

En Syngenta, el primer grupo global dedicado exclusivamente al agribusiness con casa matriz en Suiza e importantes operaciones en Brasil y Argentina, el desarrollo y el aprendizaje son una parte integral de la estrategia de gestión de talento de la empresa. Para esta compañía, el desarrollo adquiere muchas formas y está vinculado con tres áreas de aprendizaje: la experiencia, las relaciones y la educación. El coordinador de proyectos estratégicos para gestión del talento, Bruno Frei, señala la relevancia de estas tres áreas: “Desde el principio dejamos en claro que la educación como tal, tomándola en cuenta por sí sola, contribuye sólo en 10% al desarrollo total. Y las personas aprenden más, cuando pueden trabajar en proyectos, cuando reciben tareas desafiantes y cuando pueden estar en un grupo para una tarea específica”.

La empresa considera que el 70% del impacto en el desarrollo se da a partir de una serie de experiencias (como proyectos, desarrollo en el rol, rotaciones y movimientos laborales), 20% se produce por un feedback con fuerte arraigo en el desempeño; y 10% con educación formal (capacitación formal, libros, conferencias).

En la empresa de correos británica, Royal Mail, las discusiones sobre el desarrollo con la alta dirección culminan con un plan de desarrollo en cinco áreas: habilidades, experiencia, exposición, feedback y coaching. “Queremos que las personas tenga un alto nivel de exposición con situaciones y gente (...), si son empleados de alto potencial, queremos estar seguros de que están bien conectadas. Al mismo tiempo, deseamos asegurarnos de que tengan un buen desempeño, un buen desarrollo y un aprendizaje continuo”, asegura el responsable de desarrollo de la empresa Simon Haben.

El aprendizaje y el desarrollo son considerados un tema estratégico en Deloitte. La empresa posee varias herramientas de e-learning para conectar a sus empleados alrededor del mundo, como libros online, simulaciones, coaching online y Deloitte TV. La capacitación y el desarrollo de los empleados se logran a través de un contenido clusterizado que puede ser focalizado en las necesidades específicas de las personas. Nick Van Dam, director de aprendizaje de la empresa, considera que el aprendizaje y desarrollo posibili-

tado por la plataforma de e-learning que posee la firma es estratégico, debido a que ambos temas son “un importante atributo para atraer gente, son parte de la propuesta de valor de la empresa y tienen un impacto muy grande en la retención y la creación de conocimiento”.

Un modelo de retención para el largo plazo

Lo más común es que los programas de retención de empleados se enfoquen en diversos paquetes de beneficios, como tener más vacaciones, horarios más flexibles y compensaciones competitivas. Todas estas soluciones tradicionales apenas se sostienen en tiempos de crisis, en los que escasea el dinero debido a los problemas económicos. Sin embargo, algunas empresas líderes se están enfocando en estrategias de retención que apuntan a otras dimensiones; entre ellas, la importancia de la identidad organizacional, las compensaciones y las recompensas, así como las ideas de carrera y empleabilidad.

Una identidad organizacional fuerte puede ayudar a que las personas se sientan tranquilas cuando estalle una crisis. La identidad organizacional permite que la gente se comprometa con la empresa gracias a sus valores sólidos y arraigados. La lealtad y la confianza son producto de una identidad que aglutina a las personas en torno a un proyecto claro hacia el futuro, mostrando coherencia, transparencia y construyendo relaciones de confianza. Una identidad fuerte y definida comunica un sentido de estabilidad y continuidad que es valorado por las personas. Esa identidad claramente fortalece las posibilidades de que las empresas retengan a sus empleados.

El grupo Bimbo ha trabajado decididamente su identidad organizacional para que sirva como un ancla psicológica para sus empleados. El grupo Bimbo es una de las empresas panificadoras más importantes del mundo y su casa matriz está en México. Su filosofía de empresa consiste en ser altamente productiva y a la vez ser completamente humana. La



meta de su área de Recursos Humanos es lograr ser coherentes en el tiempo. Esto se hace tratando de generar un vínculo entre los valores de la compañía y la realidad laboral. Se invita a los empleados para que asistan a cursos en los que pueden reflexionar sobre diversos temas como la persona, la espiritualidad, la salud, la humanidad, la organización, el trabajo y la sociedad. “Durante todo el curso, las personas profundizan en sus ideales haciéndose preguntas como ‘¿qué hago en este mundo? o ¿cuál es mi esencia?’. Después de una reflexión como ésta, algunas personas se dan cuenta de que no alcanzan con esta compañía”, dice su gerente de desarrollo organizacional para América Latina, Martín Díaz Pavón.

Las empresas que han resaltado la importancia de la compensación y las recompensas están tratando de gestionar un concepto que sustituya a la idea de la mera reparación económica. Es lo que está haciendo Dow Chemical Company, una firma química diversificada y con presencia global, cuando usa el concepto de “compensación total”. En Dow, la compensación total consiste en todo el portafolio de ofertas que tiene la empresa para sus empleados. El espectro va mucho más allá de las compensaciones y los beneficios. Como sugiere su líder global de compensaciones, Usha Singareddy: “La compensación total no sólo consiste en pagar beneficios, sino en la cultura y el entorno laboral que ofrece la empresa a todos sus empleados en el mundo”.

El concepto de compensación total incluye cultura y principios, paga, reconocimiento, beneficios, aprendizaje y desarrollo, salud, tiempo libre y planificación de carrera. Dow ofrece a sus empleados la posibilidad de crear sus propias experiencias. Mediante una intranet, pueden acceder a todas las ofertas y propuestas que tiene la empresa y crear su propia experiencia a partir del portafolio disponible para ellos.

El desafío que tiene a futuro un programa como el aplicado por la empresa se relaciona con la crisis, porque “algunos de

Nuestra metodología

Para llevar a cabo esta investigación sobre gestión del talento, decidimos realizar entrevistas en diversas firmas que cuentan con las prácticas más avanzadas en el tema. Para identificar a esas empresas, las listamos tomando en cuenta los rankings internacionales como *Great Place to Work*.

También escogimos un conjunto de sectores para explorar diversas prácticas y estrategias de gestión de talento.

Las entrevistas fueron realizadas a líderes de las empresas y de las áreas de Recursos Humanos. Eso nos permitió comprender la forma en que estas prácticas fueron concebidas e implementadas.

los elementos de la compensación total pueden no ser percibidos por los empleados durante esta crisis. Pero creo que nuestro mayor desafío es continuar haciendo lo correcto y seguir impulsando el programa, incluso durante estos tiempos difíciles, para que cuando finalmente éstos pasen, los empleados vean el valor de los sistemas y de trabajar en Dow”, recalca el líder global de compensaciones de la empresa.

Algunas firmas han hecho visible que se necesita otro paradigma de carrera para

elevar el compromiso. Puesto que las empresas se han vuelto más planas, ligeras, flexibles, ágiles o cualquier otro sinónimo de reestructuración y recorte organizacional, las carreras de las personas han tenido que cambiar para adaptarse a un tipo de carrera menos ortodoxo que lo que alguna vez fue tenido como normal. Es más, los cambios generacionales enunciados más arriba hacen que los antiguos paradigmas de carrera sean obsoletos.

Las personas no están tratando de conseguir un trabajo, el asunto ya no se trata del empleo. De ahora en adelante el asunto consistirá en la empleabilidad; es decir, en tratar de encontrar las condiciones que les ayudarán a ser más empleables. Ya no estamos en los años 50, cuando las organizaciones tenían una “escalera” por la que había que subir y las personas tenían la paciencia para esperar. Estamos en un nuevo milenio moldeado por la escasez de talento, perturbado por una crisis económica y estructuras organizacionales que han intentado lidiar con el caos en los mercados tratando de ajustarse en algunos casos, y yendo a la quiebra en otros. Como la idea del trabajo de por vida está desapareciendo, los empleados reconocen que necesitan construir su empleabilidad. Si el trabajo no les permite desarrollar las

habilidades que les asegurarán ser apetecidos en el mercado, buscarán en otros lados las oportunidades para aprender.

En AON, un proveedor líder de servicios de gestión de riesgo, seguros y reaseguros, los objetivos de su programa

Un modelo de gestión del talento, que sea bueno, eficaz y que permita que una empresa sobreviva a las turbulencias, debe ser consistente y coherente.

para graduados apuntan a involucrar a las nuevas generaciones de empleados mediante diversas actividades de aprendizaje, con tareas específicas, trabajando en diferentes áreas y con diversas culturas y jefes. En primer lugar, el programa alienta una cultura de venta cruzada en la que los empleados se sientan cómodos hablando con un cliente respecto de todo su negocio. En segundo lugar, el programa quiere que sus participantes se sientan parte de un grupo conectado de futuros líderes. Finalmente, el programa les brinda oportunidades de aprendizaje experiencial “que son energizantes, comprometen a la gente, tienen una fuerte orientación comercial y generan un estímulo para moverse cómodamente dentro de la organización. El programa ofrece acceso a personas, redes y experiencias clave. Ofrecemos un proyecto, no sólo un trabajo. Ellos (las generaciones más jóvenes) tienen un sentido de propósito mucho mayor que su trabajo inmediato. Así que de alguna manera tratamos de infundir al programa con todos los impulsores motivacionales que suelen buscar los Gen Y”, comenta una alta ejecutiva de aprendizaje y desarrollo de recursos humanos.

BAT (British American Tobacco) alienta a sus empleados

a examinar las cinco dimensiones estratégicas que la firma ha establecido en una planificación de desarrollo de carrera: personal, estratégica, de negocios, comercial y funcional. Por ejemplo, si una persona quiere llegar a un puesto ejecutivo y nunca ha dirigido un equipo grande, entonces el desafío para esa persona es la experiencia de gestionar a otras personas, y el objetivo es tratar de encontrar un puesto que le ofrezca esa experiencia. La motivación de BAT para aplicar este esquema flexible también fue el tomar en cuenta las expectativas y el ritmo de avance en la carrera de las personas: “La gente quiere moverse a ritmos distintos en los diversos ciclos de su carrera, pues estos no son iguales durante la existencia de un individuo. Cambian dependiendo en qué parte de la vida nos encontramos”, dice un alto ejecutivo de liderazgo y desarrollo de talento.

En L’Oréal, es muy clara la importancia de la empleabilidad y de dar a las personas la oportunidad de construir su portafolio laboral. La empresa está consciente de las transformaciones que se dan durante el transcurso de una carrera, pues ellos básicamente contratan a profesionales jóvenes. Sin embargo, la empresa quiere conservar el mismo objetivo que la hizo grande: el de alentar el compromiso y el involucramiento de largo plazo entre la firma y el individuo. El gran portafolio de L’Oréal puede ofrecer diversos desafíos de negocios a distintas personas en diversas etapas de sus carreras. Su vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos, Geoff Skingsley menciona que “puesto que la empresa trabaja en diversas marcas, mercados o países, uno encontrará distintos desafíos, y eso lo mantiene estimulado y con la sensación de encontrar algo nuevo en nuestras diversas empresas. Sabemos que hoy un joven dirá que estará aquí por un tiempo y luego buscará otra cosa. Pero puede encontrar esa ‘otra cosa’ dentro de nuestra organización. (...) Nuestro mensaje a los jóvenes es ‘tú puedes apostar por nosotros y mantenerte estimulado durante 5, 10 o 15 años’”.

En América Latina, la firma argentina Globant ha previsto los cambios en las carreras de las personas y ha cambiado la forma en que define el desarrollo de una carrera. Al ser una firma tecnológica, sus empleados son principalmente gente joven con formación en TI. Los “globers”, el apodo de los empleados de la firma, son una generación difícil de retener. “Esta generación quiere que la desaffen todo el tiempo. Estos jóvenes quieren subir rápido por la escalera organizacional”, dice la gerenta de desarrollo de carrera y de talento, Paula Vaquero. La firma ha diseñado cuatro tipos de carrera que buscan satisfacer las diversas vocaciones y expectativas en el largo plazo. Los cuatro tipos son: convertirse en un gurú (es decir, gente que se vuelve experta en un ámbito particular); escoger su propia aventura (dar la posibilidad de rotar y moldear su propio perfil); el programa de gestión (esto es, capacitar y desarrollar a los futuros ejecutivos); y el camino del emprendimiento (es decir, empleados que prefieren desarrollar una idea con el

La retención en el tiempo

ANTES	AHORA
Viejos paradigmas de retención	Nuevas estrategias de retención
Los paquetes de compensación y beneficios son el foco de la estrategia de retención.	Las nuevas estrategias de retención requieren pensar más ampliamente en la compensación, la carrera y la identidad organizacional como pilares de la retención.
Visión de corto plazo en lo que se refiere a la retención.	Un enfoque de largo plazo hacia la retención necesita un modelo coherente en el que los valores organizacionales, el camino de carrera y los sistemas de recompensas vayan de la mano.
Foco de la carrera: conseguir el trabajo y subir por la escalera profesional.	Foco de la carrera: empleabilidad y tipos de carrera flexibles.
Los valores organizacionales son explicados en la misión de la compañía.	El compromiso y el involucramiento con los valores y cultura de la firma son clave para la retención.

apoyo de la firma). Con esta estrategia, la empresa fue capaz de tener una rotación de personal baja en comparación con sus competidores, a partir del mayor involucramiento y compromiso de las personas con la compañía.

Un modelo de gestión del talento, que sea bueno, eficaz y que permita que una empresa sobreviva a las turbulencias, debe ser consistente y coherente. Por una parte, con la coherencia queremos destacar la importancia de un modelo en el cual los diferentes elementos de la gestión del talento es decir, atracción, desarrollo y retención están fuertemente integrados. Los tres elementos del modelo deben ser concebidos en conjunto para lograr la coherencia. Los silos organizacionales tradicionales son contraproducentes para la gestión del talento, por lo que deberían ser evitados para asegurarse de que esta gestión sea eficaz y llevada a cabo con un plan coherente.

Por otra parte, la consistencia consolida la coherencia. La consistencia debería empezar a nivel de Recursos Humanos a través de sus prácticas, acciones y procesos, que deben ser implementados en las diversas etapas del proceso de gestión del talento. En este caso, la consistencia es un grupo muy bien pensado de prácticas, acciones y procesos que se refuerzan mutuamente. El efecto de dicha consistencia debería enviar un mensaje muy claro a los empleados. Los resultados de contar con un modelo tan consistente para la gestión del talento son: mejores actitudes y conductas

de los empleados, y una mayor confianza en el sistema de gestión del talento. Esto generará a su vez un mejor canal para comunicarse con los empleados, un tema clave en tiempos difíciles. La inconsistencia entre las diversas prácticas del modelo puede ser fatal para el modelo de gestión del talento, pues genera esquizofrenia organizacional y disminuye la confianza en el sistema.

Un modelo de gestión del talento que sea coherente y consistente podría ser alineado fácilmente con los objetivos del negocio, apoyando a la estrategia y a la organización cuando estallen las turbulencias, y convirtiendo a la misma gestión del talento en un proceso estratégico. ▣

Andrés Hatum es Profesor Asociado en el IAE Business School, Argentina. Es licenciado en ciencias políticas, MBA y PhD (Warwick Business School, UK). Ha publicado artículos en British Journal of Management, Management Research, Family Business Review y Harvard Business Review; y los libros: *Dirigiendo Personas (Temas, 2004)*, *Organizaciones que crecen (Temas, 2006)*, *La carrera profesional (Granica, 2007)*, *Adaptation or expiration in family firms (Edward Elgar, 2007)* y *Alineando la organización (Granica, 2009)*.

Reimpresión R0908B-E

Para pedidos, vea página 127 o www.hbral.com



Cuando comienza el día
¡Ponte la Cooperativa!

Chile no sería el mismo
sin la Cooperativa

Santiago
FM 93.3

Noticias, Deporte, Cultura, Entretenimiento, Compañía.

radio
cooperativa
Es parte de Chile