

Cuando emplear por dinero no basta

El reto actual: retener al talento



■ Inés Temple
Gerente General, DBM Perú

Encuestas realizadas anualmente con las gerencias de RRHH y las gerencias generales de empresas clientes de DBM en más de 50 países, demostraron que el reto principal en los países con economías más desarrolladas que la nuestra es el de retener al talento.

“¿Hacer algo especial para retener a mi gente, para qué? ¿Adónde se van a ir si no hay trabajo para nadie? ¿El mercado está durísimo! ¿Quién les va a pagar más de lo que yo les pago? ¿Que más bien agradezcan que tienen trabajo!”. De seguro alguna de estas expresiones le resulta familiar.

En nuestro país, lo estrecho del mercado de trabajo en los últimos años ha hecho que muchos olviden las razones por las que las personas cambian de trabajo. Los talentos, la gente clave de la empresa que se va y la dejan por iniciativa propia, lo hacen porque no están contentos con lo que hacen, porque no se sienten tratados con respeto o no se consideran lo suficientemente apreciados o reconocidos. Los que renuncian lo hacen cuando creen que no tienen la oportunidad de seguir desarrollándose, de crecer o de aportar lo suficiente o a la velocidad esperada. Pocos se van solamente por ganar más dinero.

Muchos creen, erradamente, que el motivador principal para trabajar es el dinero. Obviamente todos necesitamos el dinero y mucho, pero el factor económico es solo la cuarta o quinta razón de permanencia en



una organización. Antes están las razones arriba mencionadas.

En el Perú, muchos creen hoy aún, y con peligrosa arrogancia, que la gente no se irá porque sencillamente no tiene dónde irse. Y no dedican atención alguna al tema de retener a sus talentos. No se preocupan por el clima laboral, la satisfacción del cliente interno y la felicidad laboral de su gente. No consideran a las personas como las únicas realmente capaces de implementar estrategias y conseguir resultados. No invierten en capacitar a su personal, desarrollarlo, comprometerlo y lograr una cultura de respeto a las personas. ¿No hacen encuestas de clima organizacional? Otros, más peligrosamente aún, despiden irrespetuosamente, sin cuidar la moral de los que quedan, que son los que miran con mucha atención cómo se trata a los que se van (ya que ellos mismos pueden ser los siguientes). Pocos, y solo los gerentes verdaderamente exitosos, son los que comprenden que la pasión de su personal por su trabajo y la empresa es el factor diferenciador para alcanzar las metas y resultados del negocio.

Lo interesante es que el mercado de trabajo peruano está empezando a cambiar y pronto la competencia entre las organizaciones será por el talento, tal como lo es en el resto del mundo: el péndulo está volviendo hacia un mercado de oferta donde la batalla se dará por las habilidades.

Los talentos de una organización son quienes tienen la capacidad de hacer las grandes diferencias en términos de resulta-

do: conocen el negocio, al mercado y al cliente. Conocen nuestra cultura e historia colectiva, han participado muchas veces la creación de la estrategia o, en todo caso, la conocen bien y tienen las competencias necesarias para conseguir las metas. Son los líderes naturales, los modelos de muchos y, sobre todo, quienes producen los cambios y crecimientos reales.

El reto actual es crear una cultura enfocada en la satisfacción y moral del personal en general y por supuesto en especial a los talentos, para lograr su compromiso y lograr la competitividad de la empresa. El reto es desarrollar y cumplir ambiciosos planes de retención del talento. Estos planes deben buscar entender las razones de alineamiento personal individual de los talentos y despertando su pasión por las metas comunes y su desarrollo personal futuro en la organización. El reto es cuidar verdaderamente a nuestros colaboradores más cercanos y valiosos, para que estén contentos y motivados, y sobre todo muy comprometidos. En entornos de cambio permanente, muchas veces nos descuidamos en mostrar con la frecuencia necesaria el reconocimiento y aprecio que requieren los talentos, y eso se vuelve riesgoso, más aún cuando no es ni difícil ni complicado hacerlo. El reto es, definitivamente, no perder a nuestros talentos, ¡y menos que se vayan a la competencia!

Inés Temple también es autora de "El perfil del profesional para un mundo globalizado", publicado por nuestra revista en la edición anterior y que extrajimos de un discurso que dió este año en un evento organizado por Universia Perú. (Nota del editor)