



Anuario de los recursos humanos

Talento, el activo estratégico

Son muchos los que hablan del capital humano como activo central, esencial, pero no abundan los que ponen en práctica esa idea. La competencia global, la escasez de habilidades en mercados emergentes y la cambiante demografía muy pronto obligarán a las empresas a usar con más eficiencia el talento mejor pago.

PORTADA |

Atracción y retención

Dos caras de una misma moneda

Hace algunos años daba por absoluto el axioma de que la mayoría de las personas se “unen a empresas y renuncian a jefes”, significando con ello la relevancia de la reputación y el desempeño de una compañía para atraer profesionales, pero también la de los jefes, la cultura y las políticas organizacionales para retenerlos.

Por Luis Albaine (*)

Siguiendo esta línea de pensamiento, atracción y retención no son lo mismo, aunque por atributos comunes representen dos caras de una misma moneda.

Sin que esto deje de ser cierto para buena parte del mundo laboral, hay evidencias de cambio gradual de este paradigma. Las nuevas generaciones de profesionales, sobre todo sus exponentes más talentosos, empiezan a tener más en cuenta impulsores propios cuando piensan en ingresar o dejar una compañía.

¿Qué significa esto de “impulsores propios”? Está claro que una remuneración atractiva y la solidez de una compañía siguen siendo elementos fundamentales en la atracción de talentos. Pero es cada vez más evidente que ello no es suficiente. Tanto para atraer como para retener, empieza a ser determinante la forma en que las empresas resuelven las demandas de mayor desarrollo profesional, de oportunidades de carrera y sobre todo de respeto al equilibrio entre los intereses personales y el trabajo.

Aquellos profesionales que son concientes del valor de su talento privilegian cada vez más la concreción de aspiraciones propias, que pueden estar alineadas o no con las de la compañía. Esto se manifiesta a veces con jóvenes dejando grandes organizaciones para trabajar en pequeñas empresas o para desarrollar iniciativas propias.

Así, si una empresa tiene atributos que se “cruzan” con el conjunto de impulsores de esta nueva generación, entonces la empresa



Luis Albaine. Cambios en el paradigma.

será bendecida por su elección. Pero esto no garantiza su retención, ya que si en el transcurso de la vida profesional ambos ejes –atributos de la empresa e impulsores del talento– se alejan entre sí, es probable que el profesional comience la búsqueda de otra organización que haga mejor “fit” con sus intereses.

¿Qué hacer entonces?

Además de establecer atractivas acciones de desarrollo, fomentar oportunidades de carrera y brindar un clima de trabajo balanceado con la vida personal, las empresas cuentan con otros elementos determinantes para

exhibir una propuesta de valor del empleo. Los atributos que favorecen significativamente la retención de talentos incluyen contar con un ámbito de trabajo de calidad, un *management* reconocido y exitoso, un clima laboral apreciado y sobre todo jefes de nivel, que sepan proveer retroalimentación en el desempeño, que sean verdaderos desarrolladores y generadores de desafíos.

¿Cómo funciona esto con profesionales de ingeniería, ciencias y tecnología?

Si bien las reglas generales de atracción y retención aplican también para los llamados profesionales de las “ciencias duras”, hay acciones específicas que se pueden llevar a cabo y que tienen una mayor tasa de éxito entre esta población.

Esto es importante porque se trata de perfiles escasos en el mundo actual del trabajo, aunque las causales de esta escasez no pueden ser corregidas solo por el esfuerzo de las empresas:

- Las escuelas no logran aún despertar suficientes vocaciones para las “ciencias duras”.
- Las universidades no logran generar graduados de calidad en la cantidad requerida.
- Las carreras y las industrias que emplean estos perfiles no parecen tener el “glamour” que sí despiertan otras.

¿Qué otras cosas específicas atraen a estos profesionales?

- La posibilidad de establecer redes de conocimiento, tanto con compañeros de trabajo como con externos que favorezcan el aprendizaje continuo.
- La posibilidad de movilidad geográfica y variedad de proyectos para estar expuestos a experiencias diversas y nutritivas.
- Las oportunidades para mantener y acrecentar el saber técnico adquirido, siendo que este representa un capital valiosísimo para todo ingeniero, científico o tecnólogo.

¿Qué otras cosas específicas retienen a estos profesionales?

- Las políticas de reconocimiento diferencial para desempeños y aportes destacados, individuales y colectivos, como también

PORTADA |

para la creatividad y la innovación.

- La posibilidad de aprender de los más *seniors*, que les transferan conocimiento y experiencia durante el trabajo conjunto.
- La existencia de una carrera "dual", que no solo permita el ascenso organizacional a través de la carrera gerencial, sino que facilite también el crecimiento a través de la carrera de especialista, siendo reconocidos

del mismo modo que los generalistas.

- La posibilidad de ver el impacto de su trabajo en los objetivos del negocio.
- Finalmente, las razones por las que un profesional ingresa y permanece en una empresa son más complejas que las aquí descritas y cambian según los diferentes contextos. Por ello los líderes tienen la misión de monitorear permanentemente a sus colaboradores,

para asegurar una fórmula simple: que los satisfactores ofrecidos por la empresa superen a la contribución del empleado.

() Luis Albaine es ingeniero industrial, vicepresidente de Recursos Humanos de Pan American Energy, profesor de Liderazgo y Gestión Intercultural en UdeSA, UTDT y UCA.*
