





El acierto de retener talento

Muchas empresas asumieron como prioridad estratégica el identificar a sus colaboradores de alto desempeño y crear programas para el desarrollo de su talento. Buscar seminarios, cursos y capacitaciones, son algunas alternativas que una organización puede ofrecer a sus *High Potentials* para mantenerlos motivados y a gusto dentro de su nómina. A continuación se exponen las estrategias y políticas que impulsan a los colaboradores destacados.



La importancia del Capital Humano

Hoy en día la importancia del capital humano tiene un valor indiscutible en las empresas. Con el tiempo las organizaciones se están dando cuenta que construir relaciones especiales con los colaboradores ayuda a mejorar el nivel de desempeño laboral.

Es en el siglo XX, en los años 50, que hay una evolución de pensamiento que da como resultado la “era de las personas” o la “era del capital humano”, en donde el desarrollo de habilidades, conocimientos y hábitos de los ciudadanos cobran vida en la sociedad.

Es Gary Becker quien desarrolló la teoría del capital humano en 1964. Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar en las sociedades de conocimiento. Según el portal educativo educared.com, “una sociedad de conocimiento es aquella en la cual el principal valor para el desarrollo socio-

económico es el trabajo de la gente a partir de su conocimiento”. El conocimiento se genera en las empresas, los laboratorios y las universidades; y se propaga por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo; con el fin de producir bienes y servicios.

“El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crece su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización; de hecho, la empresa ‘YO S.A.’ es un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a em-

presas ávidas de lo que usted sabe. Son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular”, así lo mencionó Pablo L. Belly, director académico del Programa Latinoamericano de Posgrado en Gestión del Conocimiento & Capital Intelectual de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad de Belgrano en un artículo publicado por GestioPolis.com, un portal destinado a la gestión de negocios.

En esta nueva era, las ideas, la imaginación y la creatividad son elementos tomados en cuenta para el desarrollo de



los países y se manifiestan a través de las personas que son dueñas de la fuerza intangible de la razón como es el “saber”. Es por eso que en una economía global, las empresas que se diferencian del resto se destacan por ser competitivas.

Pero ¿cómo se logra esta cualidad? Por lo general, el cerebro y motor de una organización está compuesto por el principal recurso: la gente. En la actualidad muchas empresas todavía parecen no entender que son las personas el principio y fin de cualquier proyecto, y que brindar

un trato amable y justo es fundamental para el logro de metas en conjunto.

A medida que pasa el tiempo surgen más estudios que afirman la importancia de la conexión entre las prácticas de management y su performance financiero. Se ha hecho hincapié en el capital humano y el manejo de las relaciones eficientes con los colaboradores. Un buen trato más que asegurar un buen salario y buenas condiciones para trabajar, construye relaciones especiales con los individuos y mejora su desempeño laboral.

En una entrevista realizada por *Emprendedores.news*, Edward Lawler III, especialista en management de recursos humanos, compensaciones, desarrollo y eficiencia organizacional de la Universidad de Southern California, afirmó “muchas de las iniciativas que se pueden desarrollar no tienen que ver con dinero. Si se ven las investigaciones sobre qué valora la gente con relación al trabajo, ciertamente se evalúa si tiene buenos salarios, pero también si el trabajo es gratificante y presenta desafíos, si el jefe lo trata con respeto, si escucha sus ideas,

Aspectos relevantes



Las personas son dueñas de la fuerza intangible de la razón: el “saber”.



Las personas constituyen el factor más importante con que cuenta la empresa.



Un buen trato construye relaciones especiales y mejora el desempeño laboral.



Hoy las empresas son más selectivas. No bastan los estudios y la experiencia sino también las destrezas

si tiene compañeros con los que le gusta estar y lo ayudan, si le da seguridad laboral”.

En esta década es imprescindible cambiar la concepción de la economía a la economía humana, y potencializar

el capital humano que no es otra cosa que el capital de trabajo enfocado hacia el desarrollo. La herramienta fundamental de las empresas son las personas que son el eje de la organización y promueven el desarrollo laboral y productivo.

En una entrevista realizada por el portal Capital Humano, a Francisco Solimano, Director Ejecutivo de Solimano y Asociados, con experiencia en reclutamiento,

selección y hunting, enfatiza que, “las personas constituyen el factor más importante de la empresa. Son ellas las que dan vida a todo lo que ocurre en la organización y en este sentido, son aquellas las que deben otorgar preponderancia a la selección y búsqueda del talento o capital humano”.

Hoy en día las empresas son más selectivas en la adquisición de personal. No solo bastan los estudios realizados y la experiencia profesional sino también las destrezas. Según Solimano, “las competencias son inherentes a cada persona y el seleccionador tiene que, de manera muy sutil, hurgar en la persona para constatar si hay o no coincidencia entre sus habilidades y las que el puesto requiere. En suma, la selección por competencias es muy importante”.

La idea de encontrar a personas con las características expuestas anteriormente, es lo que las empresas requieren para el crecimiento de la organización. Lamentable-

mente, la búsqueda se torna complicada porque no todos reúnen las capacidades específicas para puestos determinados, y en el caso de contar con buenos perfiles, es importante retenerlos para evitar la fuga de talentos. En un artículo publicado en materiabiz.com se menciona que no sorprende que los buenos ejecutivos tengan, en muchos casos, elevados índices de rotación, que cambien de trabajo a medida que surgen propuestas más tentadoras.

En 1998 este fenómeno se empezó a percibir, es por eso, que la consultora Mckinsey redactó un artículo llamado “*La guerra por el talento*”, que hasta hoy se ha convertido en un hito del *management* de capital humano. Esta investigación reveló la importancia de la captación y desarrollo del talento para crear ventajas competitivas.

El estudio demostró que tres de cada cuatro gerentes de recursos humanos tenían serios problemas a la hora de captar y retener ejecutivos. La salida de ca-



pital humano se da por varios motivos, y es deber de la empresa identificarlos.

En una entrevista realizada por Deloitte a los líderes de recursos humanos del país, Sergio Fernández, Gerente de Recursos Humanos de Artefacta, comentó sobre los programas que utilizan para atraer, desarrollar y retener talento: “ofrecemos como parte de nuestra estrategia, planes de post-grado para jóvenes profesionales (*managers trainee*); planes de capacitación técnica permanente; *coaching*; procesos continuos de planeamiento estratégico...”.

Tanto la empresa como los colaboradores necesitan interactuar activamente para cumplir objetivos propuestos. Uno de ellos es saber escoger a los mejores perfiles, y que las empresas respondan adecua-

damente a las necesidades del empleado. Según la entrevista realizada por Deloitte, al Gerente de Gestión Humana de Amanco Plastigama, Gustavo Caicedo, “la difícil situación económica nos ha llevado a ser creativos y por eso se desarrolló el proyecto innovación rentable, que comparte los beneficios generados por sugerencias y recomendaciones de los mismos trabajadores.

Esto ha generado una cultura de mejoramiento continuo y disminución de costos. La gratificación económica que puede recibir un colaborador por este concepto, puede llegar a ser muy interesante (hasta el 5% del beneficio real en un periodo de un año). Esta política aplica desde el nivel de jefatura, hasta los más operativos”.

Claves

- Escuche a sus colaboradores, dialogue con ellos y erradique prejuicios respecto a su personal. Valore sus conocimientos.

- Depositar confianza en los empleados permite la efectiva ejecución de tareas. El éxito radica en saber delegar funciones.

- Hay que destacar los logros alcanzados por los colaboradores y en el caso de ser necesario corregir los errores inteligentemente.

- Utilice las frases: “nos sentimos orgullosos de que trabajen con nosotros”, o “nos sentimos afortunados de trabajar con ustedes”.

- Evite que se produzcan barreras de comunicación en las diversas áreas con las que cuenta la empresa. Organice actividades de integración.



La Empresa y el Talento Humano

Los colaboradores son el motor de la organización. Lograr un compromiso con ellos es responsabilidad de la Propuesta de Valor en la cual se destaca los principales atributos que brinda a los nuevos y antiguos talentos.

¿Cómo puede mi empresa atraer el mejor talento?

El *employer branding* cumple un papel fundamental en este aspecto. Crear una marca como “el mejor lugar para trabajar”, a manera de empleador es un aspecto primordial en ese sentido. Un talento buscará una empresa conocida y de prestigio como primera opción.

Ya quedó de lado pensar que una empresa grande en infraestructura y en número de empleados es la mejor. Ahora sabemos que los atributos no

tienen que ver con el tamaño sino con la mentalidad de los empresarios.

De acuerdo a Olbeth Hansberg, autora del libro *La diversidad de las emociones*, “los sentimientos, lejos de ser fenómenos psíquicos y fisiológicos que nublan el pensamiento, son estados proposicionales, en otras palabras, una forma de ser conscientes del mundo que nos rodea, que implica la aceptación por parte del individuo de un conjunto más o menos determinable de creencias de tipo racional”.

Lo que buscan los colaboradores es tener una mayor participación en la organización, tener contacto con los altos mandos, proponer proyectos y generar nuevas ideas, “las compañías que no ofrecen estas alternativas tienen una constante rotación de personal, la gente se va, nadie quiere trabajar en una compañía sin oportunidades ni opciones de progreso.

Por eso es una necesidad ofrecer proyección en todos los cargos”, afirmó Mauricio Ramírez, director en Bogotá de La Asociación Colombiana de las Micro,



Pequeñas y Medianas Empresas, Acopi. La empresa que esté dispuesta a atraer y retener talento debe cumplir con un mínimo de características para mantener a gusto al personal. Es por eso, que ahora las personas que buscan trabajo más allá de requerir un buen sueldo, investigan sobre las ventajas y clima laboral que les ofrece la compañía y ven en los beneficios puntos adicionales que les favorece.

Edward Lawler III, especialista en *management* de recursos humanos y eficiencia organizacional, explicó a *Emprendores*. news, que “tratar bien significa respetar a los trabajadores como individuos, darles información sobre su situación en la organización y todo lo que pueda contribuir a sus propios sentimientos de satisfacción en el lugar de trabajo en el cual pasan gran parte del día.

También depende de las características y el contexto cultural de una organización en un tiempo y lugar determinado.

Recién a partir de entender el contexto general se puede determinar qué es bueno, qué no y qué le da una alta calidad de trabajo a los individuos”, señala.

Si una empresa cumple con todos los requisitos citados podemos decir que tiene marca para captar talento, en el caso de que no sea así, los empresarios deberán poner énfasis a las preguntas: ¿Está la empresa lista para captar nuevo talento? ¿El clima laboral que se ofrece a los empleados, es el mejor? ¿Retengo talento?

¿Qué ofrece mi empresa?

La Propuesta de Valor, es el producto que la empresa ofrece al futuro talento. En este caso, el candidato es un cliente y la compañía es la que se encarga de vender un proyecto, una empresa.

El cliente se sentirá atraído por la oferta, si el producto cumple con las expectativas de la persona: un buen ambiente laboral, reconocimientos, innovación,

buenas relaciones interpersonales y la interacción con los empresarios.

“El orgullo como emoción humana requiere, por un lado, la presencia de una creencia racional asociada con una relación de pertenencia, posesión o filiación ('mi empresa', 'la empresa a la que pertenezco'), acompañada de una segunda creencia, también enteramente racional, a saber, la idea de que ciertas cualidades del objeto que considero mío son sobresalientes ('mi empresa es innovadora)”, afirma Hansberg.

Muchas empresas lucharán por tener a los mejores perfiles trabajando en sus empresas. Los nuevos talentos serán los que decidan cuál es la mejor Propuesta de Valor y cuáles son los atributos que más les conviene.

Compensar el trabajo

Otro punto importante es la compensación. Las personas buscan buenos suel-



dos que estén alineados con el mercado o beneficios adicionales. Es imposible captar o retener talento si la paga no está de acuerdo a la formación académica e intereses personales.

Según María Cristina Hidalgo, Directora de Desarrollo Humano del Banco del Pacífico, ellos cuentan con varios

programas para retener talento. “Disponemos de convenios especiales con universidades para obtener descuentos, especialmente en estudios de pre y postgrado. Nuestro proceso de selección busca talento al interior de nuestra propia organización inclusive para posiciones de Dirección. Solo buscamos externos en la base de la pirámide y cargos de

elevada especialización difícil de localizar internamente. Esto genera atracción y baja tasa de rotación. Por otro lado, mantenemos planes de capacitación y desarrollo permanente ya que lo consideramos vital para la actualización, crecimiento y competitividad de nuestros colaboradores”, indicó.

El perfil de un buen empleado

¿Es suficiente la experiencia laboral y los estudios realizados? Para la selección de personal no basta con saber las compañías en las que trabajó anteriormente el postulante y el título académico obtenido. Lo más importante es conocer su desempeño laboral y su comportamiento dentro de la empresa.

Si bien es cierto que ninguna persona es imprescindible en un trabajo, lo que sí hay que destacar es que podría llegar a serlo si es eficaz. Una persona que ofrece un buen producto o servicio a bajo costo, cumple objetivos y genera resultados, es una persona que se asegura de que lo que hace vale la pena.

El aspecto psicológico es un tema importante en el tema del trabajo. La actitud de una persona, la forma de actuar, la motivación y predisposición de aprender, es un punto esencial en el tema de la contratación.

No hay que dejar de lado la aptitud que está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades innatas y adquiridas en un proceso de aprendizaje.

Hay una serie de factores que se deben tomar en cuenta a la hora de seleccionar personal y buscar el trabajador ideal. En el caso de las empresas, deben saber identificar qué personas son las que sobresalen en el ámbito laboral por sus capacidades y destrezas.

¿Cómo identificar un *high potential*?

Un high potential es una persona con un alto potencial laboral, es decir, un



individuo que muestra determinadas habilidades y competencias.

Las personas identificadas con estas cualidades siguen un plan de desarrollo individual y específico orientado a consolidar su potencial. En su edición de junio de 2010 la reconocida revista *Harvard Business Review* (HBR) definió a los empleados de alto potencial como “talentos que superan consciente y significativamente a sus pares en una serie

de escenarios y circunstancias. Además, muestra una fuerte capacidad para crecer y tener éxito a lo largo de sus carreras dentro de una organización, y de una manera mucho más rápida y eficaz que la que realizan sus pares”.

Una persona con un alto potencial puede cumplir objetivos en cualquier área o puesto al que sea asignado, no tiene problemas de desempeño, al contrario, es un colaborador univer-

sal, capaz de liderar grandes grupos de trabajo con el fin de alcanzar las metas propuestas de la compañía.

Es considerado un *high potential*, porque su liderazgo permite un buen funcionamiento y rendimiento del grupo a cargo. Según Jaime Urquijo, Director Ejecutivo de Great Place to Work Institute – Colombia, “un líder deberá ser capaz de controlar sus impulsos y observar, en todo momento, las reglas y acuerdos pa-

Aspectos relevantes



Las empresas lucharán por tener a los mejores perfiles en sus empresas.



Recursos Humanos tiene problemas para captar y retener ejecutivos.



Un *high potential* aporta más del doble que un empleado promedio.

La credibilidad es un factor clave que contribuye al fortalecimiento y liderazgo en una organización

ra ser percibido como íntegro por sus colaboradores. Por el contrario, un líder que rompa los compromisos adquiridos con sus colaboradores en momentos de ira o temor, perderá credibilidad, puesto que será percibido como poco confiable,

deshonesto y falto de integridad, percepción que seguramente le impedirá consolidar su estilo particular de liderazgo”.

Para Urquijo, el líder debe comunicar a sus colaboradores con el tono emocional adecuado para que el mensaje sea persuasivo e inspirador, y se evite malos entendidos y ambigüedades.

La capacidad para influir, accesibilidad para informar persuasivamente serán aptitudes netamente emocionales, cuyo proceso requiere de autoconocimiento (un líder debe conocer sus debilidades y fortalezas para mostrarse tal y como es), autodominio (un líder que no controle sus emociones difícilmente escuchará a sus colaboradores), empatía (para ser persuasivo se debe entender qué es lo que sienten sus colaboradores y comprenderlos), destreza (debe tener la habilidad de trabajar en grupo, crear unión entre sus colaboradores y trazar metas colectivas y cumplirlas).

La credibilidad es un elemento importante en un high potential, porque asegura confianza en el desenvolvimiento laboral de un líder. De acuerdo a Urquijo, “vemos la credibilidad como un factor clave para el fortalecimiento del liderazgo en cualquier organización”.

Una persona con un alto desempeño laboral, no necesariamente puede ser un



high potential. No es lo mismo ser un empleado productivo dentro de una organización y ser un empleado que se destaca por tener una visión diferente de las cosas, una perspectiva emprendedora que va más allá de los límites.

“El afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo serán aptitudes emocionales determinantes para una coordinación de las labores competente, con sentido de equipo y alineada con los objetivos estratégicos de la organización”, así lo mencionó el especialista en temas laborales Jaime Urquijo, de GPTW.

Un empleado de alto potencial solo permanecerá en una empresa si ésta le ofrece un horizonte de crecimiento interesante. Es por ello, que identificarlos y trabajar fuertemente para mejorar sus habilidades es clave para alcanzar un crecimiento de indicadores de rentabilidad.

De acuerdo con el estudio, en los últimos 15 a 20 años el porcentaje de compañías que informan su estatus a los empleados de alto potencial subió del 70% al 85%.

Según HBR, esto se da porque los empresarios se cansaron de escuchar la frase “si hubiera sabido que la empresa



tenía planes para mí y que hablaba en serio me habría quedado”. De acuerdo con un sondeo reciente de la firma *Corporate Executive Board* (CEB) el 27% de los empleados considerados ‘de alto potencial’ afirmó tener planes para dejar su empresa en un año.

Los empleados de alto potencial tienen una rotación laboral menor a la del personal promedio, esto se da siempre y cuando la empresa brinde los beneficios necesarios para retener al empleado. De acuerdo a una entrevista realizada por Deloitte, a Javier Villacís, Director de Recursos Humanos de DOLE, “todas las empresas a nivel mundial viven momentos de recesión, unas en una

mayor magnitud que otras. En DOLE estamos desarrollando una estrategia comunicacional que posibilite socializar los retos que la empresa mantiene. Permanentemente evaluamos nuestra competitividad, desarrollamos proyectos de capacitación enfocados a la estrategia de la empresa. Mantenemos una política de becas de estudios superiores en inglés y ayudas para graduación profesional, entre otros programas”, afirmó.

De acuerdo a MaterizBiz, un portal de personas vinculadas al mundo de los negocios, las características fundamentales de una persona con un alto potencial, son:



Claves

1

- **Buen clima laboral:** las personas entablan relaciones sociales, logran objetivos profesionales y contacto con los directivos.

2

- **Opciones de crecimiento:** una de las causas de renuncia es el estancamiento laboral. Lo importante, es el crecimiento.

3

- **Incentivos personalizados:** reconocer los logros en remuneración salarial o en distinciones especiales, como: una cena.

4

- **Calidad de vida personal:** la flexibilidad horaria es buena recomendación. Un correcto equilibrio entre trabajo y vida personal.

5

- **Nuevos proyectos a futuro:** convertir a los empleados en emprendedores corporativos fortalece el compromiso entre la empresa y el empleado.



Pensar más allá de los límites

Esta característica advierte el cociente de inteligencia (IQ) y la predisposición de la persona a utilizar su conocimiento para la realización de conexiones inesperadas entre áreas más allá de su posición. La creatividad es un elemento importante para desarrollar ideas innovadoras lejanas de lo tradicional.

Curiosidad y entusiasmo por aprender

La curiosidad es una característica natural del ser humano y es utilizada generalmente cuando se desconoce algo. El preguntar es la única forma de aprender cosas nuevas y hacerlo con entusiasmo es lo que demuestra interés por educarse. Los high potentials van a sentir el deseo de preguntar varias veces, y en muchos



Para tener en cuenta

1 Capacitación

- Los seminarios o cursos dentro o fuera del país constituyen una excelente forma de motivación.

3 Estabilidad

- La permanencia es muy importante al momento de la contratación, así como la estabilidad económica y laboral.

de los casos incluso de cuestionarse sobre hechos que no le parecen correctos.

Empatía y entendimiento social

La persona con alto potencial, debe lograr un entendimiento sólido entre dos o más personas. Debe tener la capacidad de liderar grupos, trabajar en equipo y motivar a la gente que lo rodea.

La buena actitud frente a problemas, es una de las principales características de un high potential. Según Urquijo, “el líder debe transformar su facultad para motivar, sus habilidades sociales y su comprensión de los sentimientos de sus colaboradores, en aptitudes que le permitan dirigir con eficacia las actividades y esfuerzos de sus colaboradores en pos de un objetivo común, resolviendo asertivamente los conflictos que se presenten”.



Equilibrio emocional

El modo de interactuar también es un aspecto relevante en los *high potentials*. La llamada inteligencia emocional es una cualidad que se la debe desarrollar porque permite transmitir y vender ideas. Por eso, es fundamental el autocontrol, la motivación, la empatía y la astucia social. Daniel Goleman, en su libro “Inteligencia Emocional”, explica razones por las cuales personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan en el ámbito profesional y personal, a diferen-

cia de otras que con un coeficiente más bajo, triunfan en la vida.

De acuerdo a Urquijo, “la inteligencia emocional es un elemento clave para la construcción de relaciones humanas significativas y saludables. Esto es particularmente cierto en el caso de las organizaciones: una empresa en la que líderes y colaboradores gestionan con inteligencia sus emociones, aprendiendo a interpretar acertadamente las emociones de otros, y teniendo cuidado con los mensajes implícitos que transmiten con

sus reacciones emocionales, habrá sentado las bases para construir una cultura respetuosa, que motive e inspire a los miembros de la organización a trabajar en pos de los objetivos estratégicos de la misma”. El optimismo realista y la estabilidad, permiten que el high potential pueda recuperarse de la adversidad y motivar a sus compañeros en momentos complicados y estresantes.

Si no se cuenta con esta madurez, no habrá ningún programa de liderazgo que ayude afrontar circunstancias difíciles.

Tres claves en el liderazgo



Compromiso

Un líder que rompa los compromisos será percibido como poco confiable.



Aptitudes

La capacidad para influir es una aptitud netamente emocional.



Credibilidad

Es un factor clave para el fortalecimiento de cualquier organización.