

LA GACETA

MERCADO LABORAL

Luis María Cravino: "hay que enamorar el talento, en vez de retenerlo"

Según el especialista, ya no son tan efectivas las políticas internas de seducción económica para los trabajadores.

Domingo 16 de Octubre 2016



LA NUEVA MISIÓN. El clima laboral de la empresa es clave para el desarrollo del talento. grupoone.com.mx

El proceso de búsqueda de un talento suele ser tan difícil como la capacidad que pueda tener la empresa para retenerlo. Esa persona sabe que sus habilidades diferentes son su principal capital y que, muchas veces, no pueden ser adquiridas tan sólo con el dinero. En ese juego de intangibles, lo que mandan son las emociones. Como dice **Luis María Cravino**, director de AO Consulting, las organizaciones deben adaptar sus políticas a las nuevas pautas que está marcando el Siglo 21, es decir, el tiempo del feedback o de la empatía entre empleado y empleador. Y en ese juego de poder interno, el aprendizaje de un lado y del otro es fundamental para el desarrollo de las habilidades individuales y colectivas, por aquello que se denomina "efecto contagio" de las ideas innovadoras. Antes de disertar en Tucumán, en el marco del II Congreso Regional de Recursos Humanos del NOA, organizado por la Asociación de Profesionales de Recursos Humanos del NOA (Aprhnoa), Cravino habló con LA GACETA sobre las políticas de retención del talento.

-Lo primero: ¿qué definimos por talento en las organizaciones?

-Es fundamental saber qué entendemos por talento. Y partimos de la base de dos acepciones. La primera se vincula al aspecto particular, a las características de una persona. Por ejemplo, su manera de tocar el piano, de cantar o de hacer cálculos que lo hace diferente del resto. Pero también tenemos otra definición para hablar de las personas que tienen capacidades que, de alguna manera, contribuyen a cambiar lo habitual. Son personas sobresalientes, difíciles de imitar, aún cuando haya personas que, en el mismo ambiente y con las mismas

condiciones, no pueden hacer lo mismo que aquellos.

-¿Por qué le cuesta tanto a las empresas gestionar el talento?

- Una definición contemporánea nos dice que el talento es la *rara avis*, en la que se combinan la identidad de la persona con la organización. Si ese proceso de identificación no se da, es posible que esa persona distinta se vaya de la empresa hacia otra compañía que lo contenga. Así, las políticas internas organizacionales deben estar fundamentadas en la identificación del puesto con la tarea que hace el talento. Pero también hay una segunda cuestión a tener en cuenta, que es la aspiración o ambición de la persona. Un trabajador crece dentro de la empresa no sólo para ganar más dinero, sino porque quiere una tarea diferente que, en cierta medida, le signifique un reconocimiento a sus habilidades. Claro está que eso debe estar marcado según el puesto. Entonces, la ambición tiene que ver con asumir algunas responsabilidades que están más allá de la zona de confort.

-¿Y qué papel juega el aprendizaje continuo en ese proceso?

-Es el tercer atributo que puede cambiar el contexto de la compañía. En un mundo tan cambiante como el que vivimos, una persona valora la velocidad y la vertiginosidad que se le presenta para aprender en un mundo que pasa por la transformación digital o la plataforma multicanal. Esto tiene que ver con la disposición que uno tenga para moverse siempre en un ámbito distinto. Implica agilidad. Entonces, a la pregunta inicial sobre por qué cuesta tanto retener el talento, debo agregar que una de las causas es que mucha gente no se siente identificada con los valores de la empresa. Pero también, debo decir que la ambición, en la mayoría de los casos, implica renunciar a las cosas que uno quiere (balance de vida y trabajo o tiempo libre) porque el nuevo puesto implica viajar todo el tiempo. Y surge el razonamiento natural: *si tengo agilidad de aprendizaje, entonces puedo ser exitoso en otro lugar*. Ya no vivimos tiempos en el que una persona es totalmente dependiente de la empresa y por eso, esa compañía no tiene que hacer esfuerzo alguno para retenerla. Es el tiempo del talentismo, en el que las compañías de vanguardia ponen más el acento en el talento que en los activos, como hace 20 años. Desde esa perspectiva, cabe decir que el talento es irretenable.

-¿Cuánto incide la motivación en ese proceso de retención?

-De eso hay que hablar más. Si hay un buen clima dentro de la empresa, el talento fluye y eso es beneficioso para todos. Mientras más talentosa sea la persona, más posibilidades habrá de descubrir el mundo de una manera diferente. Si hacemos una analogía con una relación de pareja, no porque retenga a mi esposa para que no se vaya estaremos siempre juntos. Al talento, en vez de retenerlo, hay que enamoralo.

-¿Pasa por una cuestión emocional?

-Y también por dar proyectos para que la gente se desarrolle; darle libertad y propiciar su crecimiento. Y no pasa por el *si yo te pago un sueldo alto te vas a quedar*. Pero es posible que, si no enamoras al talento, saldrá sus cuentas y ya no se sentirá desesperado por quedarse. Hay que cambiar la cabeza, dando confianza, alegrándose del crecimiento del otro. Preguntarle qué necesita para que le vaya mejor; acompañándole en sus ideas. Este es el siglo del feedback, de la empatía. Tal vez la responsabilidad de un director de empresa es generar un ámbito de felicidad porque, de esa

manera, puede que a las personas les vaya mejor.

-Pero la felicidad es un concepto bastante amplio...

-A veces el término es banalizado. Pero es más factible de que el talento se desarrolle en una empresa feliz y no en una compañía de cultura dura. El talento es contagioso. Es posible que una persona le paguen bien en una empresa, pero a la vez la maltraten. A lo mejor en otra le pagarán lo mismo, pero la tratarán mejor. Eso es como en la vida.