

Retener el talento permite innovar.

07/04/2009

Martín Durán García

→ *El talento es escaso y libre. Retenerlo e incluso atraerlo es todo un desafío para gobiernos y empresas.*

→ *El desempeño con que las empresas actúan depende cada día más del talento de las personas que integren los proyectos empresariales. Esto se refleja en los resultados, en la forma de actuar y en su orientación a la innovación.*

→ *Una de las características más notables del talento en la Nueva Economía es su alta movilidad. Las redes sociales transnacionales dinamizadas por las tecnologías de información facilitan el movimiento de personas proporcionándoles una serie de redes de apoyo.*

→ *A pesar de todo ello, el talento, mientras más extraordinario sea, más libre suele ser y retenerlo se torna una tarea cuesta arriba, un desafío en el que la innovación en la gestión de recursos humanos está jugando un papel determinante.*

El talento es escaso y libre. Retenerlo e incluso atraerlo es todo un desafío para gobiernos y empresas.

El desempeño con que las empresas actúan depende cada día más del talento de las personas que integren los proyectos empresariales. Esto se refleja en los resultados, en la forma de actuar y en su orientación a la innovación. En una situación de crisis, el talento extraordinario marca la diferencia y retenerlo es difícil, para algunos casi imposible. Por otro lado, el talento ya no procede siempre del mismo origen cultural o es enteramente nacional. Gestionar el talento, por tanto, no solo es comunicar, construir el compromiso entre empresarios y trabajadores, sino también gestionar la diversidad.

La motivación es una tarea importante a la hora de gestionar el talento. Las personas tienen motivaciones diferentes para entrar, permanecer o retirarse de una empresa. Estas van desde las de carácter remunerativo, tener más tiempo libre, posibilidades de mejora profesional, reconocimiento e incluso no asumir elevadas responsabilidades directivas o comerciales. Ciertamente, el dinero es un motivador pero para los talentos extraordinarios suele serlo por un período muy corto.

El talento se retira de las empresas por distintas causas: agotamiento laboral, insatisfacción respecto al paquete económico, proyecto de empresa más atractivo, posibilidad de mejora en otra empresa del sector y hasta un simple cambio de aires.

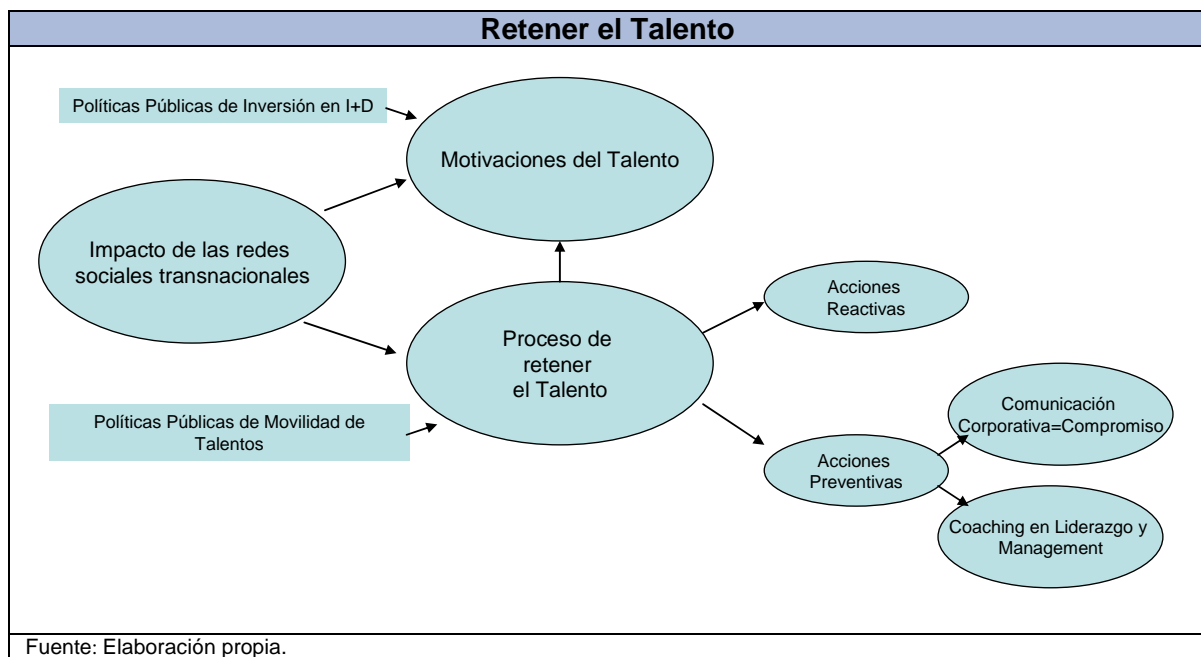
En el proceso de retener el talento existen dos tipos de actuaciones:

- a) **Reactivas:** que son aquellas que llegan tarde y pecan de poco pertinentes ante el trabajador y la empresa. Suelen estar acompañadas de un “¿En qué hemos fallado?”, un ofrecimiento de nuevo puesto, una proposición de un aumento de sueldo, o un continuo y agotador proceso de persuasión sobre la posibilidad de seguir con la empresa.

- b) **Preventivas:** Son aquellas que se hacen mediante propuestas de remuneración más competitivas, flexibilidad horaria/diaria, teletrabajo, acciones de conciliación laboral personal y familiar, involucrar y entusiasmar al trabajador con la empresa y la práctica de rotaciones de puestos de trabajo.

Las empresas suelen actuar más reactivamente que preventivamente y, **aún cuando se actúa preventivamente, las posibilidades de éxito solo llegan al 20% de los casos.** El fracaso cuando se actúa reactivamente es casi seguro.

Una de las características más notables del talento en la Nueva Economía es su alta movilidad. Las redes sociales transnacionales dinamizadas por las tecnologías de información facilitan el movimiento de personas proporcionándoles una serie de redes de apoyo.



Uno de los elementos determinantes para la movilidad del talento lo constituye las inversiones del Estado y el empresariado en I+D. En la actualidad cerca de 400.000 científicos y tecnólogos de la Unión Europea están trabajando en EEUU en el área de investigación y desarrollo. Los trabajadores altamente calificados forman un 3% del total de la fuerza laboral de los Estados Unidos, 7% en Canadá y 1,7% en Europa. La razón de ello es la inversión pública y privada en I+D.

No obstante, la actitud del talento español hacia la movilidad sigue siendo sensiblemente menor en términos europeos. Un 36% de los españoles considera trabajar en otro país de la Unión Europea, relativamente bajo comparado con los italianos (54%), los alemanes (49%) y los británicos (45%). Esto ocurre porque el talento español tiene mucho más arraigo al país y lo prefiere en términos de calidad de vida y desarrollo profesional. De hecho, España es uno de los destinos preferidos del talento europeo seguido de Reino Unido y Francia.

El talento se debe buscar dentro de la empresa y hacer un esfuerzo adicional por localizarlo, estimularlo y re-localizarlo en caso de ser necesario. Existen ejemplos de buena gestión del talento como los llevados a cabo por empresas multinacionales tales como British Petroleum con su Challenge Eurograduate Program, General Electric con su Leadership Program y Microsoft con su MACH Program. En este tipo de programas el profesional desarrolla funciones y proyectos en

diferentes países durante dos años. A lo largo de este período se le da formación en habilidades técnicas, directivas, comunicación y negocios.

A pesar de todo ello, el talento, mientras más extraordinario sea, más libre es y retenerlo se torna una tarea cuesta arriba, un desafío en el que la innovación en la gestión de recursos humanos está jugando un papel determinante.