



Reteniendo los Talentos de Alto Desempeño

Jesús Sánchez Martorelli
NRG Consultores C.A.

Retenga a sus talentos de alto desempeño para que no salten por la borda ante nuevas oportunidades de trabajo.

Las empresas dedicadas a estudiar el Capital Humano en las organizaciones, revelan que más del 50% de empleados dice que ellos abandonarían los empleos que tienen y a las compañías en las que trabajan una vez que se reactive el mercado de trabajo. Los trabajadores de su empresa pueden estar dentro de esta tendencia, y no ser una excepción.

Los ejecutivos de empresa a veces olvidamos que la mayoría de las veces la cuestión no es tanto la satisfacción de empleado, sino el compromiso del empleado con los objetivos del negocio, y debe haber un balance entre ambos. Cuidar que sus empleados entiendan el impacto de su trabajo en el logro de esos objetivos y proporcionar un feedback adecuado ayuda a fortalecer sus competencias individuales, y pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en la relación laboral. Reenganchar a la superestrella que está en planes de irse no es del todo difícil para el directivo o supervisor que hace el esfuerzo de mantener este contacto individual. Hay innumerables libros disponibles con pautas para motivar aquellos que trabajan a su alrededor, pero la estrategia más efectiva es mantener el foco en las necesidades del individuo. Usted puede encontrarse creando oportunidades de desarrollo de carrera cultivando esta relación con sus empleados, y descubrirá como ésta influye en el clima general de la organización.

El fin de año se acerca aceleradamente, y con él, viene un nuevo año con expectativas de una nueva vida y de oportunidades que se plantean a los ojos de sus talentos de alto desempeño, sin los cuales su empresa no sobreviviría o tendría resultados pasmosamente inferiores.

Las empresas que estudian el

comportamiento del Capital Humano en las organizaciones indican que más del 50% de los empleados están pensando en cambiar de puestos de trabajo y dejar a sus compañías una vez que se reactive el mercado de trabajo (Hay Group, Mercer, Hewitt, 2005). Su equipo de trabajo, aquellos que impulsan el motor económico de su organización y los campos de la innovación y el cambio, no tienen por que ser la excepción en esta tendencia. Muchos de ellos pertenecen a lo que se ha llamado "la Generación Y", aquellos nacidos después de inicios de 1980, y que apenas ha entrado al mercado de trabajo desde hace unos cinco años, con nuevos valores y un sin fin de expectativas. Adicionalmente, en los países de Latinoamérica con poblaciones tan jóvenes, las viejas generaciones, aún la Generación X, son reacias a aceptar los enfoques de la Generación Y, pretendiendo cambiarlos a sus viejas maneras, lo que genera más insatisfacción en la situación del día a día laboral.

¿Cómo identifica usted a subordinados que pueden ser vulnerables ante "el cebo de los reclutadores," y, lo que es más importante, qué puede usted hacer ahora para vigorizar de nuevo su lealtad a la compañía, de manera que no se vayan cuando la tentación llame a sus puertas?

Los ejecutivos y directivos a veces olvidamos que la mayoría de las veces la cuestión no es tanto la satisfacción de empleado, sino el compromiso del empleado con los objetivos del negocio, y debe haber un balance entre ambos. Cuidar



que sus empleados entiendan el impacto de su trabajo en el logro de esos objetivos y proporcionar un feedback adecuado, ayuda a fortalecer sus competencias individuales, y pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en la relación laboral. Reenganchar a la superestrella que está en planes de irse no es del todo difícil para el directivo o supervisor – es decir, usted- que hace el esfuerzo de mantener este contacto individual. Hay innumerables libros disponibles con pautas para motivar a aquellos que trabajan a su alrededor, pero la estrategia más efectiva es mantener el foco en las necesidades del individuo. Usted puede encontrarse creando oportunidades de desarrollo de carrera cultivando esta relación con sus empleados, y descubrirá cómo ésta influye en el clima general de la organización.

El pegamento que liga a alguien a cualquier compañía en cualquier tiempo dado, es la curva de aprendizaje. Ayúdeles a aprender y a desempeñarse mejor por sí mismos, beneficiando a su compañía, y ellos estarán tanto satisfechos como acoplados con su estrategia de negocio.

Evidenciando la Desconexión

En toda organización abundan los signos de una insatisfacción moderada de los empleados en un tiempo determinado. En el fondo, ningún trabajo parece ser bastante grande para el espíritu humano. De hecho, algunos expertos de trabajo creen que la gente es más sensible al aprendizaje cuando se está moderadamente descontento. Es por ello que, regularmente, hay que sacar a los empleados de su zona de confort, promoviendo el cambio. Parece ser el empuje necesario para impulsar a la gente moverse hasta el siguiente nivel en su carrera.

Sin embargo, demasiada insatisfacción

puede paralizar. Una vez que la mentalidad de "nosotros contra ellos" se afianza en la mente de su empleado, es difícil volver. La mala hierba tiende a extenderse y a hacerse mucho más verde en todas partes, además de en su compañía. La "desconexión" de sus empleados con la estrategia del negocio, y con su actividad día a día, puede mostrarse en formas sutiles y veladas o en formas muy explícitas.

Así que, ¿cómo luce alguien que está "desconectado" en su empresa?

Un ejecutivo de recursos humanos indica que "Es diferente para individuos diferentes, pero en todo caso se hace notoria con la desconexión emocional".

La "desconexión" puede mostrarse de varios maneras: un cambio repentino en el cumplimiento estricto de la jornada laboral (de 8 a 4, no más), falta de aportes e ideas, baja participación en acontecimientos sociales fuera de la oficina o una tendencia hacia la falta de colaboración y comunicación con sus colegas. Se hace más visible cuando alguien comúnmente entusiasta se ensimisma, parece quedarse en el camino y no tiene nada positivo para contribuir.

A veces la "desconexión" se muestra silenciosamente con cejas levantadas y suspiros de apatía, y otras veces con desafíos o enfrentamientos abiertos a autoridades o compañeros de oficina. Como dice uno de nuestros colaboradores, "No siempre se sabe concretamente si alguien no está contento, pero la intuición puede decirnos que algo ha cambiado en el ambiente". "Si el cambio es obvio o intuitivo, asuma que usted va a perder a su empleado de alto desempeño a la primera oportunidad, porque el trabajo ya no le divierte, no es retador y no recompensa sus ímpetus"



Si usted quiere asegurarse que eso no pase, hay cosas que, como gerente, puede hacer. La gente permanece cuando recibe la valoración y el reconocimiento por un trabajo bien hecho. Ellos están satisfechos cuando experimentan la comunicación abierta y la confianza con sus supervisores inmediatos y tienen alto desempeño cuando creen que hay para ellos oportunidades de largo plazo disponibles, más allá de su papel del día a día en la organización. En resumen, hay unos aspectos psicológicos en el trabajo que hacen que la gente se sienta socialmente aceptada y respetada. Para efectos de retención de sus empleados de alto desempeño, muchas veces el cubrir y recompensar las necesidades de estos aspectos psicológicos puede ser más eficaz que cubrir solamente las necesidades de mayores ingresos monetarios.

“Reconectar” a sus empleados de alto desempeño no será tan difícil si usted, el supervisor, tiene el deseo de enfocarse en la persona. Hay innumerables libros disponibles con pautas para motivar aquellos que trabajan a su alrededor, pero la estrategia más efectiva es mantener el foco en las necesidades del individuo.

La cuestión clave es preguntarse: “¿Existe confianza en la relación?” Si la respuesta es sí, entonces asuma que usted puede resolver cualquier situación. Si la respuesta es no, entonces usted puede ir pensando en buscar un reemplazo para el empleado que seguramente se irá.

Asumiendo que la confianza está en efecto presente en la relación, el primer movimiento será el suyo, como supervisor, para conversar con un empleado en situación de “desconexión”. Por ejemplo, hablemos con Roberto: “Roberto, he leído estadísticas que indican que mas de la mitad de los trabajadores cambiarían de

empleo si pudieran. Sé que tienes unos tres años en tu posición actual, y no te hemos dado mucho más que los aumentos de mérito anual y las bonificaciones generales. Pero tú sabes cómo valoro tu trabajo y nuestra amistad. Déjame preguntarte: ¿Si tuvieses una buena oportunidad de dejar el barco mañana, en una escala de 1 a 10, como te clasificarías?

No espere una respuesta totalmente abierta. Nadie le diría a su jefe que está el 10 en la escala, esperando saltar del barco tan pronto como salga una oportunidad, aunque no sea tan buena. Sin embargo, si la confianza existe en la relación, muchos subordinados leales pueden decir que si hay una oportunidad de asumir responsabilidades más amplias, una posición más alta o una compensación más atractiva, estarían atraídos por una nueva oportunidad, tomando en cuenta su desarrollo de carrera y a su familia. (Esto podría calificarse como una respuesta de 8 en la escala).

Reincorporándolos al barco

¡Su misión de investigación da resultado! Ahora es el tiempo para pasar a la acción e instrumentar un plan de nuevo compromiso para este individuo y aumentar sus posibilidades de retenerlo a pesar de las ofertas de trabajo externas.

¿Dónde comienza usted? Esto es simple - con su empleado. Sigamos con el caso de su empleado Roberto. “Roberto, te hablaré sin rodeos; quiero que sigas con nosotros. Te veo como una parte importante del futuro de esta compañía y en particular, de nuestro departamento. Estoy claro en que podemos no tener alguna oportunidad de promoción inmediata para ti, y no tengo información precisa de cómo serán asignados los presupuestos de mérito del



Brújula Gerencial

Octubre
2006

fin del año. Pero puedo asegurarte que quiero apoyarte en tu preparación para mayores responsabilidades dentro de la empresa, y me gustaría que hablemos ahora sobre cómo hacerlo. "

Con un compromiso verbal tan sólido (y con esperanza de una sólida evaluación de desempeño y de revisión del plan de carrera), es el momento de ser creativos. Esta creatividad será una función de su industria, geografía e historia de la compañía, así como de los intereses personales de su subordinado. Ahora hay que actuar efectivamente ante los gestores de capital humano de la organización.

Su director de capital humano puede apoyarlo ahora en la mejor manera de establecer un plan de progresión de carrera para Roberto, mediante la búsqueda de alternativas creativas que puedan motivarlo para permanecer en la compañía, en su propio beneficio, y en de la empresa. Al igual que se preparó para el diálogo con Roberto, debe buscar modos creativos de lograr el apoyo de los gestores de capital

humano, tanto sobre la base de la motivación en desarrollo, como sobre la base de la compensación.

Haciendo compromisos individuales de sus empleados clave, usted ayudará a que desarrollen habilidades, conocimientos y competencias.

En todo caso, no deje pasar un día sin hacerle seguimiento al desempeño de Roberto, motivándolo constantemente y asistiéndolo en su progreso y aprendizaje. Con toda seguridad, con este enfoque en la persona, logrará lo que deseaba: la retención de sus mejores talentos.



Jesús Sánchez es consultor en las áreas de Innovación, Estrategia y Alineación Organizacional. Es presidente de NRG Consultores C.A., Director Ejecutivo de SIO, La Oficina de Hoy C.A. y Director Ejecutivo de la Fundación Gerencia Estratégica.

Contacto: j.sanchez@nrgconsultores.com
Caracas, Septiembre 2006

Si desea mayor información sobre nuestros servicios de Consultoría y Formación en las áreas de integración de iniciativas empresariales con el Balanced Scorecard, Innovación Estratégica, Estrategias de Océano Azul, Planificación Estratégica y Gerencia Estratégica del Talento Humano, por favor contáctenos por nuestros teléfonos, visite nuestra página web

www.nrgconsultores.com o simplemente escribanos al correo:

jesus.sanchez@nrgconsultores.com

Vea nuestra agenda de cursos públicos en:

www.oficinadehoy.com/Boletin.html