

EDICIONES.ESPECIALES@MERCURIO.CL SANTIAGO DE CHILE, 25 DE NOVIEMBRE DE 2013

CAPITAL HUMANO:

## El desafío de las empresas para retener a los talentos

Los nuevos profesionales buscan proyectos apasionantes, pertenecer a una organización con una mística clara y que esté construyendo algo importante y relevante más allá que solo rentabilidad para los accionistas.

Oportunidades de aprendizaje, desafíos y experiencias de desarrollo personal y profesional y clima organizacional son algunos de los aspectos que evalúan hoy en Chile los profesionales al momento de decidir si se quedan o se cambian de un trabajo. Así, una persona talentosa elige dónde, cuándo y por cuánto trabajar, situación que cobra cada vez más importancia dado el pleno empleo y la escasez de capital humano altamente capacitado que existe en nuestro país.

La visión que tienen los nuevos profesionales del empleo, es que es una oportunidad, casi siempre de corto plazo, para adquirir competencias, experiencias y redes que potencien su propio proyecto de carrera, señala Andrés Freudenberg, director del Centro Desarrollo de Carrera de la Facultad de Emprendimiento y Negocios (FEN) de la Universidad Mayor. "En esa perspectiva, prefieren pasar por varios empleos antes de emprender, independizarse o asumir posiciones de mayor desafío o responsabilidad en otra organización o empresa".

En este contexto, las empresas deben adaptar sus estrategias, políticas y estructuras para poder relacionarse con estos talentos, en una ecuación de agregación de valor mutua mucho más corta que la carrera "para toda la vida" del paradigma que se usaba antes. "Las firmas líderes incluso fomentan el intraemprendimiento o empujan a sus talentos a armar compañías que luego pueden ser proveedoras o aliadas de la misma empresa".

### PRINCIPAL ACTIVO

Pero ¿qué se entiende por talento? Usando el modelo del economista italiano Vilfredo Pareto, el 20% de empleados que genera el 80% de resultados, o como dijo Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, "alguien que es excepcional en su trabajo, no es solo un poco mejor que alguien que es bastante bueno. Es 100 veces mejor".

Lo cierto es que la retención de talento se hace cada día más difícil y el foco debería ser la maximización del valor mutuo agregado. Freudenberg señala que los talentos buscan proyectos apasionantes, pertenecer a una organización con una mística clara y que esté construyendo algo importante y relevante más allá que solo rentabilidad para los accionistas.

"Estos talentos no creen en las jerarquías ni en la



GETTY

**LOS TALENTOS** señalan que en su plan de carrera esperan independizarse o realizar su propio emprendimiento en el futuro.

antigüedad en el cargo. Un jefe debe ser un líder; independiente de su edad o experiencia, debe tratarlos como pares, involucrarlos, darles mucha responsabilidad y desafíos, enseñarles permanentemente. Es decir, compartir experiencia y conocimiento, lo que muchos jefes tradicionales se aterran de hacer. También apoyarlos en los errores, fracasos y tomarlos como un aprendizaje para el próximo proyecto".

En un país donde, tal vez por primera vez en su historia económica, se evidencia una escasez de oferta de profesionales, **incluso cada vez más llegan de Europa y de otras naciones de la región**, las empresas se están dando cuenta de verdad que el principal activo son los talentos.

"Todas las compañías tienen acceso a capital, financiamiento y tecnología. La mayoría de ellas hoy posee planes para crecer, incluso duplicar su tamaño en los próximos cinco años, pero de dónde van a sacar a las

personas adecuadas para eso, cómo las van a atraer y retener. Sin duda, el cambio de paradigma hoy es ya una realidad".

### ETAPA DE TRANSICIÓN

Según la Primera Encuesta de Beneficios de Mercer Chile, en la que participaron 106 empresas de diferentes tamaños y representativas de diferentes sectores, realizada el año 2011, el 39% de las compañías da días libres a sus ejecutivos como una forma de atraerlos y retenerlos. También, el 36% tiene horarios flexibles, el 29% permite trabajar en forma remota y solo el 6% admite a sus empleados tener una jornada reducida. Otro beneficio creciente es que el 73% aprueba que sus ejecutivos vayan a trabajar con "tenida casual".

Sin embargo, las empresas más tradicionales no son capaces de atraer a los profesionales más talentosos o si lo hacen no están preparadas para retenerlos, y eso tiene

un impacto directo en su competitividad y capacidad de crecer y adaptarse, destaca Freudenberg, quien agrega que las compañías deben redefinir sus estrategias de atracción, reclutamiento y desarrollo de talentos y profesionales.

A su juicio, esta situación refleja la transición que se está viviendo actualmente en el país. "Ya no basta ofrecer un sueldo y estabilidad, porque siempre hay alguien que va a pagar mejor, y la estabilidad no existe, porque dadas las crisis los cambios tecnológicos y de mercado casi ninguna empresa puede ofrecer un empleo por mucho tiempo".

"Por otra parte, los profesionales se dan cuenta que en un mercado de pleno empleo y escasez de capital humano competente tienen el "sartén por el mango". Además, cualquier talento que decide cambiarse de trabajo lo hará en un promedio de seis meses y con aumentos de sueldo de alrededor de 20% al menos", dice el director del Centro de Desarrollo Carrera de la Universidad Mayor.

### POR SEGMENTOS Y GÉNEROS

**Las generaciones mayores, mucho más individualistas, generalmente buscan estabilidad y jerarquía, pero esa visión tropieza con el contexto de negocios tan cambiante de hoy, donde la innovación, el intraemprendimiento y el enfrentar crisis frecuentes demandan un trabajo mucho más horizontal, participativo y flexible.**

**Por su parte, los profesionales más jóvenes, especialmente los de la llamada generación Y, de menos de 30 años, quieren más la experiencia, el aprendizaje y el clima organizacional, así como valoran mucho el liderazgo abierto y participativo, como clave para decidir.**

**Las mujeres, en tanto, prefieren empresas donde se respeten espacios propios de su rol fuera de la empresa. "Flexibilidad horaria, trabajo más remoto, apoyo familiar reflejado en ciertos beneficios y políticas que facilitan el equilibrio familia-trabajo", precisa Andrés Freudenberg.**

OPINIÓN

**RODRIGO GÁLVEZ**

DIRECTOR DIPLOMADO GESTIÓN Y LIDERAZGO DE PERSONAS FACULTAD DE EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIOS (FEN) U. MAYOR



## Más profesionales líderes

Considero que el poco tiempo que nos damos para entender bien los negocios donde estamos inmersos (la empresa y su estrategia), es un problema del liderazgo de los profesionales de hoy.

La diferencia entre nuevo y antiguo es un concepto interesante. En el último tiempo hemos visto cambios en las personas, en las empresas y los mercados, pero ¿el liderazgo será efectivamente distinto? Según los estudios de liderazgo realizados por Brian Bacon CEO de Oxford Leadership Academy, pareciera haber algo en común en los grandes líderes de distintas épocas y es una potente combinación entre su capacidad estratégica y su carácter.

La capacidad estratégica se entiende como la posibilidad de hacer análisis de la situación actual de una organización y no solo limitarse a entender lo estratégico, sino también los juicios, percepciones y formas de aproximación de las personas a esas metas, objetivos y propósitos de la empresa.

El carácter, por su parte, es aquello que nos individualiza, son todos los componentes que expresan de una manera más distintiva el modo de ser de cada uno y cómo se comporta una persona en particular y en determinados momentos.

Bacon plantea que hay cinco temas que serían claves para liderar: primero, entender cuál es el menor número de acciones de liderazgo que generarán el mayor valor dentro de una organización. Las acciones y metas como líder deben estar alineadas a las de la empresa; tercero, la correcta consistencia entre las acciones y los dichos; como cuarto punto, descargar o dejar de hacer aquellas actividades que no agregan valor y, por último, sostener el rumbo de trabajo a pesar de las dificultades.

### SOCIEDAD MÁS COMPLEJA

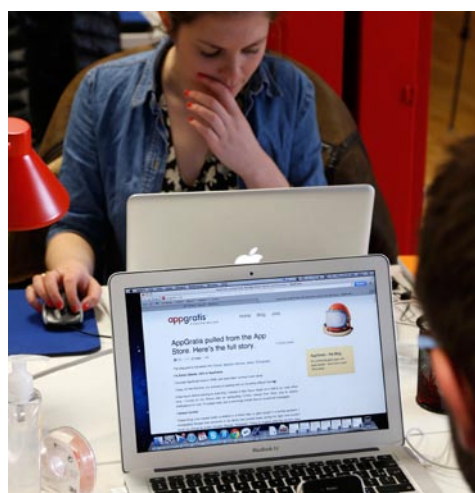
¿Qué podría provocar esto? En primer lugar, nos enfrentamos a una sociedad mucho más compleja y no me refiero a la acepción "difícil", sino a que el número de partes, y la independencia de las partes, en la que puede ser analizada una organización, es tremendamente más grande que hace 10 años.

Sin duda, hay más información disponible de la que podemos capturar, analizar, priorizar, pero aunque se puede vivir con esa incertidumbre, un posible camino es realizar más investigaciones en la línea denominada HR Science, que está creando modelos de análisis de altos volúmenes de información a través de métodos de inteligencia artificial para apoyar procesos de gestión de personas, liderazgo entre ellas.

Me parece necesario que los profesionales se den un tiempo para entender las empresas, cómo funcionan y definir cuál es el justo equilibrio entre la necesidad de conseguir metas de corto plazo, con la necesidad de tomar caminos de liderazgo "adecuados", basados en una buena comprensión de cuáles son aquellas cosas que los stakeholders necesitan para crear valor.

Considero que el poco tiempo que nos damos para entender bien los negocios donde estamos inmersos (la empresa y su estrategia), es un problema del liderazgo de los profesionales de hoy. Es una de las razones que lleva a muchos líderes repitan soluciones anteriores a problemas que en esencia son diferentes. Necesitamos más profesionales creativos, innovadores, con esencia emprendedora, en cualquier ámbito donde se desarrollen.

### BREVES



## Innovación estudiantil

¿Cómo la innovación transforma tu entorno? Fue la consigna con la que seis alumnos de la cátedra de Liderazgo, Innovación y Creatividad, de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Mayor, desarrollaron proyectos de innovación y tecnología, multisectoriales y algunos con proyección internacional. Los trabajos estuvieron dirigidos por el académico y coordinador del área Administración de la FEN, Julio Miranda. Como actividad final del curso, se presentarán los estudiantes hoy en el Campus Manuel Montt.



## Emprender en Chile

La Asech realizará el seminario: "Por qué es más fácil emprender en el Chile de hoy", donde se analizarán las políticas públicas que apoyan el entorno emprendedor, tales como Empresas en un Día y Ley de Reemprendimiento, entre otras. Exponen Juan de Dios Carvajal, gerente de emprendimiento Corfo; Christian Delso, seremi del Ministerio Economía; Gustavo Hernández, gerente comercial microempresas del BancoEstado y Josefina Montenegro, superintendente de Quiebras. La actividad se realizará el lunes 2 de diciembre a las 19.00 hrs en el auditorio de Campus Manuel Montt.