

El talento siempre está en la mira

ANDRES HATUM

PARA LA NACION

Lidiar con el talento siempre fue un desafío, pero el aumento de la volatilidad e incertidumbre están moldeando el futuro de la gestión del talento.

Después de la crisis, la Generación Y vuelve a la carga. Los *baby boomers* se acercan a su jubilación y los millenials saben que habrá vacantes para llenar. Además, esta generación son básicamente los hijos de los *boomers* y han visto cómo sus padres entregaron su tiempo y vida a las empresas que los traicionaron con las múltiples reducciones, reorganizaciones y racionalizaciones en sus estructuras. Las compañías deben tener en cuenta que esta generación puede preferir renunciar a sus organizaciones antes que a la autonomía y la libertad. La desilusión corporativa es un sentimiento que los miembros de la Generación Y no tolerarán.

Es necesario reformular el mapa de competencias para contratar y desarrollar el mejor talento. La nueva gestión del talento requiere amplio involucramiento no sólo de la gente de recursos humanos, sino también de la alta dirección. Estos deben delinear la estrategia de talento así como alinear la misma a la estrategia de negocios. El talento debe ser parte de su agenda estratégica. Los gerentes de línea deben facilitar el desempeño y desarrollo de colaboradores. Son los responsables por la retención y el compromiso de los empleados.

Los ejecutivos de RR.HH., por otra parte, apoyan, diseñan y despliegan estrategias, procesos y prácticas de gestión del talento. El talento es el impulsor estratégico del área.

Un nuevo modelo para la retención de talentos requiere mirar más allá de las compensaciones. Muchos estudios han revelado el desencanto de la fuerza laboral global respecto de sus organizaciones. El nuevo modelo de retención debe incluir tres elementos para evitar ese desencanto: las compensaciones y recompensas, la identidad organizacional —que les da a los empleados una sensación de estabilidad y orgullo por pertenecer a la empresa—, y carrera y empleabilidad, es decir, la posibilidad de desarrollarse continuamente.

Debe haber una visión sistemática de la gestión del talento donde la atracción, el desarrollo y la retención estén interconectados. Muchas compañías descubren que la carencia de conexiones entre estas dimensiones de la gestión del talento hace que todo el proceso sea internamente inconsistente.

Este es el mejor momento para trabajar en eso. Planificar con antelación, darse tiempo para analizar qué sería mejor para las empresas después de la crisis y tomar en cuenta los elementos analizados diferenciará a las compañías para lograr mayores ventajas comparativas a través del capital humano en la nueva era que comienza.

El autor es profesor del IAE y director del centro Guía Laboral Talento & Management