

---

# CÓMO RETENER EL TALENTO

---



# ÍNDICE

---

<b>Introducción</b>	3
<b>Objetivos</b>	4
<b>La construcción de la marca de «buen lugar para trabajar»</b>	5
Construye tu marca	5
<b>Entender por qué vienen y se quedan los colaboradores</b>	8
Propicia un buen clima laboral	8
Consecuencias de no incentivar el dinamismo laboral	10
<b>Sistemas de incentivos personalizados a la contribución</b>	15
<b>Políticas orientadas a mejorar la calidad de vida</b>	18
<b>La comunicación</b>	23
<b>Resumen</b>	25
<b>Conceptos Clave</b>	26
<b>Bibliografía</b>	28

# INTRODUCCIÓN

El reto más complejo de una empresa es el de **atraer, gestionar y retener el talento**.

---

## “Definición de talento”

El talento es la capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

---

---

Las personas con talento tienen un gran **potencial**, que es la fuerza o poder del que disponen para desarrollar y lograr un fin. Para tener empleados talentosos realmente comprometidos, se deben crear «nexos de unión» entre la empresa y ellos; es decir, entre las metas, necesidades y cultura de la empresa y los temas que les motivan, apasionan, preocupan y ocupan. Para mantener alto el compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa, se les debe proporcionar herramientas y recursos adecuados, y ajustarlos para alcanzar los resultados deseados.

---

Innumerables estudios de caso han demostrado que donde existe confianza surgen «las mejores empresas para trabajar», que son históricamente todas aquellas empresas donde la cultura de empleados comprometidos y las medidas que la sustentan crean ventaja competitiva, poca rotación y crecimiento sostenible.

Es complicado diseñar, implantar y llevar a cabo una buena estrategia de retención de talento y precisamente por ello, a continuación, repasaremos algunos puntos clave que ayudarán a retener el talento en la empresa.

*«No existe gran talento sin gran voluntad.»*

Honoré de Balzac

# OBJETIVOS

En esta unidad podrás:

1. Conocer los factores que contribuyen a retener el talento en la organización.
2. Aprender a construir una marca empresarial (*employer branding*) atractiva para los profesionales con talento.
3. Comprender la diferencia existente entre esfuerzo y compromiso.
4. Comprender que la formación y capacitación constante en diversas áreas son herramientas para que los colaboradores sientan que evolucionan y crecen profesionalmente dentro del proyecto empresarial.
5. Comprender por qué vienen y se van los colaboradores clave para la organización.
6. Descubrir cómo generar un ambiente de confianza y responsabilidad social que ayude a retener el talento.
7. Profundizar en el concepto de empresa saludable como factor que contribuye a la retención del talento.

# LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DE «BUEN LUGAR PARA TRABAJAR»

## Construye tu marca

### ¿Cómo se genera un buen lugar para trabajar?

Una de las claves para captar y retener el talento consiste en generar una **marca** que destaque a la empresa como una buena empresa para trabajar, por su cultura organizacional que la diferencia del resto alineando su imagen externa con la interna, generando valores compartidos y un sólido sentido de pertenencia.

*«En la medida en que los objetivos son compartidos, más altos y más nobles, la empresa desarrollará el más alto nivel de retención: el compromiso.»*

Jorge Llaguno, profesor de Ipade Business School



La multinacional farmacéutica Merck, en su declaración de objetivos, manifiesta:

«Nuestro cometido es ofrecerle a la sociedad productos y servicios de calidad superior desarrollando soluciones que mejoren la calidad de vida, satisfagan las necesidades de los clientes, creen oportunidades de trabajo y promoción para los empleados y una rentabilidad más alta para los inversores.»

Esta es una declaración de objetivos inspiradora, porque declara qué tipo de empresa quiere ser Merck, atrayendo a las personas que desean cambiar el mundo y disuadiendo a aquellas cuyos intereses son más reducidos, como solo ganar dinero.

El *employer branding* es el atractivo que tiene una empresa, desde el punto de vista laboral, para los profesionales en general. Las bases de una relación laboral se generan desde el primer contacto. Se debe tener en cuenta que la mayoría de candidatos buscan información de una empresa antes de incorporarse a un proceso de selección, para saber si es una buena empresa acorde a sus principios.

La pregunta es:

¿La empresa (el departamento) es realmente atractiva (atractivo) para futuros colaboradores? ¿Se hace algo para que los profesionales con talento quieran trabajar ahí?

Una vez se sabe qué se está buscando, es necesario implementar una **comunicación clara, sincera y estable en el tiempo** para seleccionar y agregar valor a la empresa a través de la contratación y retención de los mejores candidatos.

Por tanto, la marca como empleador tiene un gran impacto en la atracción y retención de talento, y para ser una empresa atractiva se deben llevar a cabo diferentes acciones para que los candidatos perciban la empresa como una empresa en la que realmente quieren trabajar.



La lista Best Workplaces España 2015 incluye a las cincuenta mejores empresas de más de cuarenta y nueve empleados para trabajar en España; entre ellas, figuran Brico Depot, Liberty Seguros o el Grupo Adecco.

Otro ejemplo de empresa con *employer branding* sería Google. Sus salas de juegos, sus salas agrupadas por colores y los beneficios sociales para sus empleados la han convertido en polo de atracción de talento.

Para llegar a ser una empresa atractiva para trabajar, se debe conocer la reputación de la empresa, lo que dicen de ella clientes, exempleados o candidatos. Tenemos diversas herramientas gratuitas para conocer la reputación de las empresas, como por ejemplo Google Alerts y SocialMention.



Con Google Alerts se pueden programar avisos para recibir puntualmente información sobre lo que se dice de la empresa en internet. La herramienta envía correos electrónicos cuando se menciona la marca en algún lugar de internet.

En SocialMention se puede buscar lo que se dice de cada empresa en las redes sociales.

Los **perfiles en las redes sociales** ayudan, además de a difundir ofertas de empleo y buscar información de candidatos, a transmitir un buen ambiente de trabajo. Cada vez más los profesionales que se incorporan al mercado de trabajo o los que por CV pueden escoger dónde trabajar, quieren saber quién está detrás de la marca, y por eso se debe potenciar la transparencia en la empresa.



El perfil de Territorio Creativo en Instagram, una comunidad de más de quinientos millones de personas que capturan y comparten los momentos del mundo, muestra semanalmente con imágenes lo que pasa en sus oficinas.

En este mismo sentido opera el canal de YouTube «Inside HubSpot», de HubSpot.

.....

Cuidar y trabajar la imagen de marca tiene un papel importante en la búsqueda y retención del mejor talento, siendo esencial para hacer frente a los retos actuales en un entorno VUCA.

.....

# ENTENDER POR QUÉ VIENEN Y SE QUEDAN LOS COLABORADORES

## Propicia un buen clima laboral

Las buenas empresas crean entornos laborales en los que sus empleados pueden desarrollar todo su potencial personal y profesional consiguiendo que la relación con los empleados sea un juego sin perdedores, lo que redundará en crecimiento de la propia organización.

Si una organización confía en sus empleados y expresa esa confianza a través de la inversión en el desarrollo de su carrera profesional, formación y oportunidades de promoción, es muy probable que estos le devuelvan el favor confiando en ella y asumiendo los objetivos de la empresa como propios.

El responsable de un equipo debe contratar al personal adecuado, orientarlo, ayudarle a describir expectativas alineadas con las de la empresa y proporcionarle recursos para que pueda progresar, eliminando los obstáculos para que consiga éxito.

.....

**El responsable de equipo es clave en los primeros días de una nueva persona en su equipo.**

.....

Debe actuar como tutor y ser accesible cuidando el contacto, interesarse por cómo está, qué siente y qué necesita para desarrollar su trabajo en las mejores condiciones. Se debe tomar nota de todo, para evaluarlo y poder, así, ayudar a la empresa a que sea un sitio donde trabajar bien y poder aprovechar al máximo los talentos de todos.

El **respeto a la conciliación** también ha de ser tenida en cuenta a la hora de retener el talento, ofreciendo si es posible trabajar por objetivos, pudiendo combinar la presencia y el teletrabajo, lo cual puede aumentar la productividad entre un 10 % y un 30 %. La flexibilidad en los horarios y los permisos más prolongados de maternidad y paternidad satisfacen parte de una necesidad real de la plantilla.



Los profesionales prosperan en círculos basados en el respeto y el sentimiento de pertenencia y, como consecuencia, la calidad de la red social en el trabajo determina la calidad de la colaboración y de la productividad. Dicho respeto en las relaciones entre empleados ha de ser fomentado por la dirección, ya que su ejemplo inspira e influye en el comportamiento de los trabajadores entre ellos. Las reglas que conviene seguir en ese sentido son sencillas:

- Ser respetuoso con aquellos con los que no se está de acuerdo.
- Mostrar interés por ellos.
- Encontrar maneras de transformar desacuerdos y discusiones en resultados positivos e innovadores, trabajando hacia unos objetivos comunes definidos con claridad.
- Pedir a los empleados honestidad y claridad en las intenciones de cada uno, incluso en situaciones conflictivas.

Un líder o directivo ha de tratar de crear sinergias para lograr que la empresa vaya por delante, además de crear y distribuir recompensas tangibles e intangibles en reconocimiento del buen rendimiento, logrando que sus empleados tengan la actitud de propietarios hacia la empresa en la que trabajan.

Nada motiva más que recibir ánimos y reconocimiento por el buen trabajo que se está haciendo. Decir a los empleados que están haciendo un buen trabajo es necesario, ya que necesitan saber que sus acciones están alineadas con la misión de la organización, que progresan, o se quedan atrás.



Southwest Airlines es una compañía que presume del ánimo y la motivación de sus empleados. El objetivo de la empresa es conectar a las personas con lo que es importante en sus vidas a través de vuelos agradables, confiables y de bajo coste. Esta compañía aérea es más conocida por el compromiso de sus empleados que por su éxito económico, que desafía la tendencia del sector, y su agresividad a la hora de enfrentarse a la competencia.

«Nuestro personal es nuestro mérito supremo y nuestra ventaja competitiva perdurable.»

Gary Kelly, director ejecutivo de Southwest Airlines

La confianza entre directivos y empleados ha de ser mutua, por lo que los empleados deben saber que, para la dirección, ellos no son solo el medio para un fin, sino también personas. Por ello, es importante que el líder demuestre que le importa lo que importa a sus colaboradores. La confianza implica la igualdad en el trato, responsabilidad y autonomía.

## Consecuencias de no incentivar el dinamismo laboral

Habitualmente, en entornos de trabajo en el que no se da ni se recibe respeto, la organización se **politiza** y su división genera grupos hostiles entre sí. El peligro de la politización es que aboca la cultura de la empresa al fracaso desde el momento en el cual las ideas e iniciativas dejan de juzgarse por sus propios méritos y se valoran en función de las lealtades personales. La situación de desconfianza provoca despilfarro de recursos, baja moral y baja productividad, falta de ideas, resentimiento y deserción.

Si los colaboradores sienten que están en una organización que no les cuida, asumirán la mentalidad de **supervivencia reactiva** (absentismo mental) o **supervivencia agresiva**, buscando el triunfo a costa de los demás, utilizando el *mobbing* o cualquier estrategia de destrucción.

Es fundamental, por tanto, ser consciente de ello y crear las condiciones de confianza y respeto que permitan la contribución de los empleados y la realización de un trabajo con sentido y significado reconocido.

---

Un colaborador alcanza su potencial cuando es consciente de que contribuye a una causa que lo trasciende y cuando su esfuerzo es parte de un plan mayor. Por ello, es importante reconocérselo y recompensarlo de manera habitual creando una infraestructura física, emocional y organizacional que permita al equipo sentirse a gusto, fluir y rendir mejor.

---



En la cadena de cafeterías Starbuck's entienden que la manera de obtener un rendimiento y productividad elevados es creando un ambiente de confianza, la cual, según ellos, se compone de, al menos, los siguientes elementos:

- Una cultura que permita a las personas asumir riesgos, sin miedo a castigos laborales si el riesgo produce cometer errores.
- Los empleados deben ser responsables y, por lo tanto, también deben saber rendir cuentas.
- La empresa confía en que sus trabajadores entiendan ampliamente lo que es un buen servicio. Si lo saben, serán creativos a la hora de prestarlo.
- El personal ha de ser capaz de transmitir esta filosofía de trabajo y las mejores prácticas a los nuevos empleados.

Si la cultura corporativa se comunica de manera clara y coherente y es asumida por el equipo, proporcionará orientación a los empleados actuales y será un atractivo para los nuevos candidatos, en especial a los que quieran ser amables, creativos y orientados al servicio y al cliente en el caso del ejemplo anterior.

Una de las mayores causas de abandono de un empleado es el sentimiento de **estancamiento laboral**, o la imposibilidad de ascender a posiciones interesantes. Los empleados, en la actualidad, quieren crecer en conocimiento, y si se les posibilita dicho crecimiento no se irán y serán leales a la marca o proyecto. Los conocidos como *millennials* quieren aprender constantemente y están en búsqueda constante de mentores y nuevos retos, por lo que se debe fomentar la rotación de empleados para ampliar sus competencias y mantenerlos motivados.

Los *millennials* buscan **pertenencia** y disfrutan con los **retos**, por lo que será primordial mantenerlos satisfechos, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

*«Para un empleado es imprescindible tener la oportunidad de avanzar por méritos con seguridad y confianza.»*

Martha Vallejo, académica de la primera escuela de negocios de Ecuador,  
ESPAE

Lo único que puede mantener a los empleados en la empresa es el gusto por lo que hacen y la calidad de las relaciones humanas en el trabajo; es decir, el «sentido de propietario» y el compromiso con la organización.

.....

Para retener el talento, se deben ofrecer posibilidades de crecimiento profesional.

.....

El primer paso, en este sentido, es planificar un itinerario de carrera profesional para los empleados con talento del equipo. La empresa siempre puede innovar, expandirse y evolucionar hacia nuevos horizontes donde ser competitiva y crecer, y en esta expansión encajan los planes de crecimiento profesional y, por lo tanto, la posibilidad de retener talento es más elevada.



Los colaboradores valoran la formación y la capacitación constante como una vía para mantener y hacer crecer su empleabilidad en cuanto a niveles de competencia y formación.

*«Las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado.»*

Martha Vallejo

.....

**“Definición de empleabilidad”**

**Empleabilidad** es la capacidad de una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y reorientarse profesionalmente en el caso de pérdida de dicho puesto.

.....

Por ello, para poder contribuir al desarrollo de la propia empleabilidad y la de los colaboradores, es necesario vincular el progreso de las carreras profesionales a nuevos proyectos que permitan que los colaboradores evolucionen y generen riqueza para la empresa.

Según Manuel Garzón, profesor asociado de la Universidad del Norte de Colombia, para retener el talento es necesario «lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan». Esto permitirá mantenerlos motivados en la empresa y convertirlos en intraemprendedores corporativos.

Cuando un líder autoriza y asigna recursos para desarrollar ideas y proyectos promovidos por sus colaboradores, transmite tres elementos que honran al equipo:

- El valor de la tarea que hay que realizar.
- La confianza en la capacidad del colaborador de realizarla.
- La expectativa de un resultado positivo.

La confianza demostrada, al asignar nuevos proyectos a un colaborador, empodera. El **empoderamiento** de los colaboradores fomenta la confiabilidad del equipo y un ambiente de trabajo colaborativo. El líder debe ser un modelo a seguir, si quiere empoderar a sus colaboradores. Será difícil que se sientan de esta forma si no le respetan o si creen que es hipócrita o cínico, por lo que debe ser responsable de lo que dice y hace, y esperar que su equipo haga lo mismo.



- Se debe escuchar activamente y observar lo que los colaboradores digan y hagan.
- Se debe demostrar sinceridad y honestidad en el trato.
- Se debe ser un buen ejemplo de organización y seriedad en el trabajo.
- Se debe evitar aceptar el mérito de los logros que se consiguieron en equipo y asumir los errores de las personas que dependen de uno, como último responsable de los resultados del área.

Iniciar nuevos proyectos en la empresa supone cambios que pueden percibirse de manera positiva o negativa, dependiendo de cómo se comuniquen y se experimenten. La reacción al cambio puede gestionarse bien si las motivaciones que lo han generado y los beneficios que producirá se articulan con cuidado y el resultado esperado se analiza a la luz de dichos beneficios.

La empleabilidad que buscan los colaboradores se encuentra ligada a la visión y expectativas que cada uno tiene sobre su trayectoria profesional, y en ese sentido el *knowmad* (del neologismo que combina las palabras inglesas *know* y *nomad*) define el perfil del trabajador capaz de ser un nómada del conocimiento caracterizado por ser innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar.

Esta es la actitud hacia el cambio que toda empresa debería esforzarse por crear.

# SISTEMAS DE INCENTIVOS PERSONALIZADOS A LA CONTRIBUCIÓN

La **productividad** del trabajo es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos humanos, tecnológicos, organizativos, etc. con la cantidad y calidad de producción o resultados obtenidos.

Existe una gran diferencia entre **hacer un esfuerzo** y **realizar una contribución**. La mayoría de las empresas, ejecutivos o directivos suelen medir y evaluar a sus colaboradores por el esfuerzo o sus manifestaciones visibles, como son: las horas presenciales, el volumen de trabajo hecho o el máximo de actividad.



## “¿Esfuerzo o contribución?”

Si una organización transmite el mensaje a sus empleados de que lo que se exige y valora es, sobre todo, el esfuerzo, provocará mucho movimiento y pocos resultados. «Mucho ruido y pocas nueces». Esta situación, ineficiente, empeora cuando los empleados capaces y comprometidos con los resultados observan y constatan que la productividad no se valora. Los problemas se enraízan cuando la cultura empresarial se focaliza en recompensar a las personas que se esfuerzan más y no a las que rinden mejor.

Para evitar este riesgo, es importante establecer un sistema de recompensas que diferencie con claridad entre esfuerzo y contribución, transmitiendo lo que significa contribuir (lo que cuenta, lo que se premia) y lo que se espera de cada colaborador.



El personal de atención telefónica de American Express no es incentivado por la cantidad de llamadas atendidas, sino por los atributos de confianza, integridad, seguridad, calidad y servicio al cliente con que atiende cada llamada, porque la estrategia de la empresa ha sido transmitida y compartida por todos los trabajadores de la empresa. Esto a su vez fideliza a sus clientes, lo cual mantiene y aumenta los beneficios para la empresa.

La cultura y filosofía corporativa de una organización debe transmitirse constantemente para que los empleados puedan reconocer con claridad su papel en el avance de la empresa y en la mejora de la experiencia del cliente.

Por el contrario, premiar el esfuerzo puede generar confusión en la empresa porque no incentiva las contribuciones esperadas de los empleados, ya que los premios tangibles e intangibles están relacionados, e influyen mucho, con el comportamiento y el compromiso de los empleados. El esfuerzo auténtico y el trabajo son dignos de reconocimiento, pero solo el trabajo bien hecho y que crea ventaja competitiva para la empresa debe ser incentivado y recompensado.

Respecto a los incentivos, hay dos tipos de personas en las organizaciones:

SATISFECHAS	COMPROMETIDAS
Los empleados satisfechos valoran el sueldo, el horario de oficina, los seguros de salud, la estabilidad en el trabajo y las vacaciones (las cuales son importantes pero tienen poco impacto en la productividad en el día a día).	Los empleados comprometidos valoran lo que perciben que pueden crecer, el desafío por lograr algo más, la capacitación o formación constante (que garantiza su empleabilidad), la posibilidad de proponer proyectos de innovación y el orgullo de decir que trabajan en la empresa.

Evidentemente, son los empleados comprometidos, con una clara visión de lo que podrían esperar con su desarrollo y progreso, los que tienden a quedarse en las organizaciones y merece la pena esforzarse por retener, y en este sentido es conveniente:

- Mantener una matriz actualizada del tipo «valor de la persona x probabilidades de abandono» que facilite la toma de decisiones o permita influir en quien lo haga.
- Retener en forma distinta a los satisfechos de los comprometidos, incentivando de forma personalizada y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada colaborador. Es importante reconocer sus logros, en términos de retribución económica manifestando, además, reconocimiento con frases como «buen trabajo», «muy bien hecho (el trabajo)», «estoy orgulloso de que trabajes con nosotros», «la evolución de tu trabajo está siendo muy buena» o «tus indicadores son excelentes, gracias por todo tu esfuerzo».
- Mirar dentro de la organización antes de comenzar cualquier proceso de selección externo. Las promociones internas permitirán hacer crecer a los empleados y, en consecuencia, hacer crecer el talento de la empresa.



- Generar un ambiente laboral donde el aprendizaje y el trabajo sean experiencias agradables. La creatividad aplicada a las tareas fomenta el aprendizaje que, a su vez, garantiza mejores resultados y más «diversión» en el futuro. Según la médica y pedagoga italiana María Montessori, cuando el trabajo se hace sin alegría hay menos creatividad, menos compromiso y mucha menos productividad.



Herb Kelleher, cofundador de Southwest Airlines, quería convertir su empresa en un lugar divertido para trabajar porque creía que el servicio al cliente es el núcleo de una empresa próspera y que los empleados tienen un mejor desempeño si se divierten trabajando. Por ello, junto con Colleen Barrett, diseñó que en el proceso de contratación se incluyera un test del sentido de humor. En las entrevistas, a cada candidato se le pedía contar un chiste buscando con esta medida a personas dispuestas a tomarse el trabajo en serio, pero no a ellas mismas. Necesitaba gente que se sintiera cómoda y fuera capaz de desenvolverse en un ambiente que requería mucho trabajo en equipo y compañerismo, gente orientada hacia los demás y optimista por naturaleza.

El sentido del humor no está reñido con el trabajo bien hecho, la productividad o la exigencia.

# POLÍTICAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA

En una organización, los colaboradores están atentos para ver cuál es la postura y el curso de acción de la organización en lo que se refiere al clima laboral. Suelen relacionar sus sueños y miedos con la manera en la que la empresa promueve la calidad del empleo, las condiciones laborales que permitan la conciliación o los hábitos saludables.

---

## “Absentismo y estrés”

Entre el 50 % y el 60 % de los días de trabajo perdidos cada año (absentismo injustificado) se debe a problemas relacionados con el estrés, con unos costes equivalentes al 4 % del PIB europeo.

---



En Estados Unidos, los costes del estrés laboral se calculan en 200.000 millones de dólares al año. En el Reino Unido, los datos oficiales elevan los costes del estrés laboral al 3,5 % del PIB. Las estimaciones de la Unión Europea se asemejan a las del Reino Unido, siendo el estrés la segunda causa de baja laboral que afecta anualmente a cuarenta millones de trabajadores.

Según el Reputation Institute, el 40 % de la reputación social corporativa de las compañías está directamente relacionada con el esfuerzo que estas hacen por mejorar las condiciones de los trabajadores que las integran. El **distrés** se genera por la confluencia de factores de riesgo provenientes del entorno (ambientales y organizacionales) y del individuo (condiciones físicas y competencias personales). Si se unen ciertas condiciones de riesgo en la organización, las consecuencias son muy negativas tanto para el equipo como para la organización. Si las condiciones son adecuadas, el impacto, en cambio, será muy beneficioso.

Integrar programas de prevención y gestión del estrés permite evaluar las variables de riesgo y, en función de dicho diagnóstico, diseñar un plan de cambio, tanto en los factores organizacionales como en las competencias y condiciones individuales. Un plan para alcanzar el estatus de **empresa saludable**.

Secuencia de un programa de prevención ideal:

## 1. Evaluación

Medición de los factores de riesgo:

- **Organizacionales** por medio de instrumentos tales como cuestionarios, entrevistas seleccionadas y *focus groups*.
- **Individuales** por medio de cuestionarios y entrevistas personales.

## 2. Intervención

Modificación de los factores de riesgo detectados.

En los individuos se debe llevar a cabo una asesoría individualizada y entrenamiento grupal para mejorar:

- Los hábitos de salud: nutrición y ejercicio.
- Las competencias comunicativas.
- La gestión de las emociones.



En cuanto a la gestión de las emociones, se debe acudir a la atención terapéutica si el problema lo requiere. En dicho caso, se aconsejará este tipo de atención y se ofertarán condiciones preferentes para el tratamiento individual y grupal.

En la organización, entre otras cosas, habrá:

- Entrenamiento en competencias directivas.
- Mejora en las formas de trato y en la comunicación.

## 3. Medición de resultados

Periódicamente, se aportarán a la empresa datos estadísticos que muestren los resultados de ambas fases. Este informe (que se recomienda que tenga un carácter trimestral) debe recoger información anónima y confidencial para proteger a las personas que participan en el estudio.

La implementación del programa «empresas saludables» tiene los siguientes resultados:

- La mejora del clima, la motivación y el desempeño de trabajadores y profesionales.
- El cumplimiento de los imperativos legales.
- La mejora de la reputación e imagen corporativa de la empresa.
- El incremento de los resultados empresariales.

---

Es imperativo que los responsables de la empresa conozcan lo que piensan los empleados sobre estos temas para encontrar con ellos una causa común y lograr así alineación entre las metas organizacionales y las personales, con las ventajas competitivas que esto supone: lealtad, trabajo en equipo y productividad.

---

Otra clave en la retención del talento es ofrecer una mayor **flexibilidad horaria**. El *home office* (teletrabajo) puede ser una solución en este sentido.

Pero la flexibilidad horaria no es solo el teletrabajo, también lo es permitir acudir a los eventos relacionados de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar como convenios con guarderías para niños y una cultura en higiene y salud. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal.

*«Cuando las organizaciones se orientan más a las personas que a las tareas, en el fondo lo que están haciendo es apostar por el largo plazo.»*

Lydia Arbaiza, académica de la Universidad Esan, Perú

En este tipo de cultura corporativa saludable, los empleados tenderán a sentirse parte integral y esencial de la empresa y, cuando se da esta alineación, los empleados se comprometen más porque sienten que su organización se preocupa por ellos y les tiene en cuenta.

La salud moral de la empresa también es un factor de atracción (o de expulsión, si la moral es baja) del talento. Las consecuencias de un comportamiento o actuaciones poco éticos en la empresa pueden ser desastrosas, porque cuando desaparece la confianza, la ventaja competitiva se reduce respecto a las empresas que ofrecen y dan confianza al mercado.



### “La Fageda”

Está comúnmente aceptado que el desarrollo de una actividad laboral es fundamental en la vida de cualquier persona. Por esta razón, en 1982, La Fageda puso en marcha en Olot un proyecto empresarial con el objetivo de insertar laboral y socialmente a personas con discapacidad psíquica o trastornos mentales severos de la comarca.

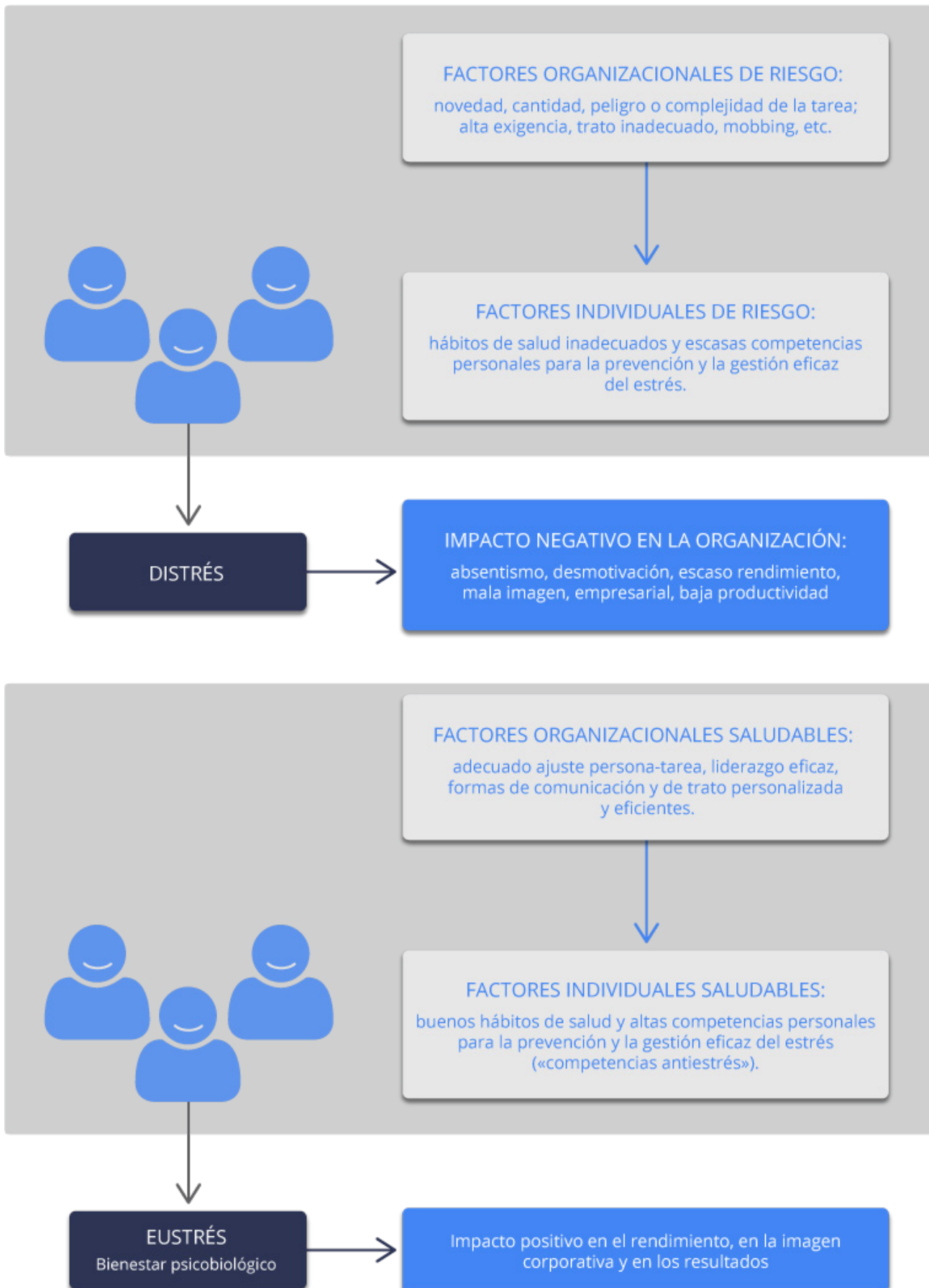
El modelo de La Fageda muestra su visión global e integradora. No es un modelo empresarial, ni asistencial, ni tampoco un modelo organizacional, sino un modelo completo de valores y creencias (cultura) cuya estructura organizativa se hace eco de su filosofía de vida (laboral).

Según los resultados de la 11.<sup>a</sup> edición de Merco Talento, La Fageda es la cuarta empresa del Estado que más talento atrae, situándose en la posición cuarenta y ocho de ese *ranking*.

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un instrumento de evaluación reputacional iniciado en el año 2000, basado en una metodología *multistakeholder*; es uno de los monitores de referencia en el mundo.

*«Hacer sentir a los empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos.»*

Lydia Arbaiza, Universidad Esan



# LA COMUNICACIÓN

La comunicación es imprescindible en la retención del talento, porque fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas.

Cuidar la comunicación ayuda a crear un **clima de trabajo integrador** donde fructifica el potencial y el talento de las personas que trabajan en la organización, mejorando la competitividad y la forma en la que se pueden adaptar a los cambios, para conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente.



Se debe priorizar la **comunicación interna**, que es la que fomenta la participación y el compromiso. Fortaleciendo la identidad corporativa interna, en la que todos los integrantes de la empresa se sientan identificados, es más fácil que los empleados sientan el orgullo de pertenencia y se comprometan con la organización.

La **comunicación ascendente** es un método eficaz para tomar el pulso de la organización, puesto que permite conocer puntualmente las quejas, ideas o sugerencias, lo que ayuda a gestionarlas más eficazmente y prevenir problemas en el momento. La comunicación permite conocer a «la gente», tanto formal (con herramientas de evaluación) como informalmente (conversaciones). Se debe hacer un seguimiento de las personas a quienes se haya promocionado o se hayan expuesto en proyectos especiales. Un colaborador se sentirá bien integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración; de este modo, sentirá que tiene un lugar al que pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización.

*«Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma.»*

Jorge Llaguno

Estas son algunas de las acciones que conviene implementar en comunicación interna:

- **Motivación moral:** diplomas, cartas de reconocimiento, etc.
- **Fortalecimiento de los valores:** encuentros con círculos de expertos, veteranos y nuevos ingresos.
- Transmisión de la **historia de la organización**.
- **Plan de acogida** a las nuevas incorporaciones.
- Acciones relacionadas con el uso y explotación de los **canales de comunicación** (murales informativos, reuniones periódicas con temas previamente acordados, pizarras informativas, etc.).
- Realización de **boletines**, monográficos especializados, revista de buenas prácticas...
- Establecimiento de **canales de retroalimentación:** buzones de sugerencias, encuestas, evaluación 360°, etc.
- Acciones de **formación**, entrenamiento y capacitación: planificación y desarrollo de temas de comunicación a directivos, mandos intermedios y trabajadores en general.
- **Desarrollo de asociaciones internas** educativas, culturales, deportivas..., concursos de familiares de empleados...
- Implementación de campañas de **responsabilidad social**.



## RESUMEN

Hoy más que nunca, los conocimientos quedan rápidamente obsoletos y los rendimientos de los profesionales con talento se distancian cada vez más del resto, rompiendo el *statu quo* de las organizaciones, reinventándolas. La aptitud (los conocimientos y las habilidades) de los equipos de trabajo son los factores fundamentales para el éxito en la organización.

El talento prospera en círculos basados en el respeto y el sentimiento de pertenencia y, como consecuencia, la calidad de la red social en el trabajo determina la calidad de la colaboración y de la productividad.

Incluso el observador más casual se daría cuenta de que las personas trabajan mejor en un ambiente de buen compañerismo, donde existe una auténtica simpatía entre ellas. El ambiente de trabajo respetuoso es un factor vital y, por ende, decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. Dicho respeto en las relaciones entre empleados ha de ser fomentado por la dirección, ya que el ejemplo inspira e influye en el comportamiento los trabajadores entre ellos.

Las reglas que conviene seguir en ese sentido son sencillas y difíciles según el momento: ser respetuoso con aquellos con los que no se está de acuerdo; mostrar interés por ellos; encontrar maneras de transformar desacuerdos y discusiones en resultados positivos e innovadores, trabajando hacia unos objetivos comunes definidos con claridad; pedir a los empleados honestidad y claridad en las intenciones de cada uno, incluso en situaciones conflictivas. En definitiva, un líder o directivo ha de tratar de crear sinergias para lograr que la empresa vaya por delante, además de crear y distribuir recompensas tangibles e intangibles en reconocimiento del buen rendimiento, logrando que los empleados tengan la actitud de propietarios hacia la empresa en la que trabajan, porque las personas buscan, cada vez más, un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y, a la vez, lograr sus objetivos profesionales.

## CONCEPTOS CLAVE

- ~ **Conciliación.** La participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes.
- ~ **Confianza.** Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- ~ **Cultura corporativa.** Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio.
- ~ **Distrés.** El estrés negativo es un estado de angustia o sufrimiento en el cual una persona es incapaz de adaptarse completamente a factores amenazantes o de demanda incrementada; en otras palabras, es la «inadecuada activación psicofisiológica que conduce al fracaso».
- ~ **Eustrés.** El estrés positivo que estimula a enfrentarse a los problemas, permitiendo que seamos creativos, tomemos iniciativa y respondamos eficientemente a aquellas situaciones que lo requieran.
- ~ **Liderazgo.** Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que dicho equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- ~ **Marca.** Conjunto de identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.
- ~ **Marca personal.** Concepto de desarrollo personal consistente en considerar a determinados profesionales como una marca que, al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales. Surgió como una técnica para la búsqueda de trabajo.

- ~ **Millennials.** Personas nacidas aproximadamente entre 1981 y 1995 que tienen unas características propias: una mentalidad más abierta, de «vivir la vida», y no tan agresiva como la de sus padres, que trabajaban solo para ganar dinero y obtener un buen puesto en una empresa. Son los hijos de la generación del *baby boom*. La generación que les sigue es la «Z».
- ~ **Mobbing.** Trato hostil o vejatorio al que es sometida una persona en el ámbito laboral de forma sistemática, que le provoca problemas psicológicos y profesionales.
- ~ **Productividad.** Vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.
- ~ **Respeto.** Uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que, para ser respetado, es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, el respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad.
- ~ **Teletrabajo.** Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación.
- ~ **Talento.** Talento proviene del latín *talentum*, y este del griego *τάλαντον*, que significa ‘plato de la balanza’. El concepto adquirió fama por su mención en la parábola de los talentos de Jesús. De la interpretación de esta parábola deriva la asociación con el concepto de inteligencia (capacidad de entender) y aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).

# BIBLIOGRAFÍA

**Ernst & Young.** *Manual del director de RRHH. Gestión por competencias.*

**García, S.; Dolan, S.** (1997). *La dirección por valores.* Madrid: McGraw Hill.

**Jericó, Pilar** (2011). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.* Prentice Hall.

**Jiménez, Alfonso** (2012). *Gestión del talento y competitividad: Cómo mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones a través de las personas (y su talento): La esencia de nuestro pensamiento.* Ed. Almuzara.

**Mendieta Suñé, Carles** (2012). *El valor del matiz: Las dimensiones del liderazgo.* Editorial Académica Española.