

## Atraer y retener talento

Son muchas las empresas que me plantean sus problemas para atraer y retener talento. La mayoría hablan de la situación del mercado, de la gran competencia entre empresas para hacerse con las personas más valiosas, además de la dificultad para retener en especial a los jóvenes, pero ¿Qué hacen realmente las empresas para atraer y retener?

Para ello debemos pensar en qué hace que una persona se vea atraída y se comprometa realmente con una empresa en particular. El primer motivo para integrarse en un grupo es lo que recibo de ese grupo. Uno puede obtener dinero, planes de pensiones, autos de empresa, status, etc. Pero si en otro sitio nos dan más, nos vamos. Las personas que se unen y mantienen en un grupo fundamentalmente por lo que obtienen las podríamos llamar mercenarios. Se venden al mejor postor y no hay más lealtad a que su interés particular y cortoplacista. Las políticas de aumentar salarios y beneficios van dirigidas principalmente a este colectivo y por tanto son contraproducentes en el largo plazo.

Una segunda forma de vincularse es por lo que hacemos en el trabajo, por que nos gusta la actividad diaria, disfrutamos con el ambiente y cuando hacemos lo que tenemos que hacer. Estos empleados se pueden considerar colaboradores y su lealtad, vinculación y compromiso es muy superior a la de los mercenarios. Mientras se siga disfrutando con lo que se hace, estas personas no están a la búsqueda de alternativas. Pero sí lo estarán si el trabajo empieza a volverse rutinario o la relación con jefes y superiores empeora. Promover el desarrollo personal y mejorar el clima laboral son métodos valiosos para atraer y retener a estas personas.

Finalmente hay trabajadores que sienten que se vinculan con la empresa a un nivel más profundo, a nivel valórico. Estas personas sienten que la organización en la que trabajan promueve los valores que ellos mismo consideran importantes. Hay sintonía en la visión del mundo. Son personas altamente comprometidas, ya que sienten que es en esta organización y no en otra, donde pueden ser mejores personas. El nivel de lealtad es estos empleados es altísimo y difícilmente cambian de organización por un ascenso o un aumento salarial. Este es el tipo de vinculación que motiva a los voluntarios de una fundación, a los misioneros a irse a otro país, a muchos afiliados a partidos políticos, de los militares e incluso a algunos hinchas del equipos de futbol. Esta es la forma más sostenible de atraer y retener verdadero talento. Estas personas son socios, correligionarios, hinchas, o como queramos llamarlos.

Pero para poder promover esta vinculación la empresa debe ser consciente de qué valores vive y promueve realmente, que son percibidos por la sociedad a través de los productos y servicios ofrecidos, de la congruencia en la toma de decisiones cuando toca elegir entre conseguir resultados a corto plazo o mantener una forma de ver y actuar en el mundo.

Todo esto no es sencillo, requiere de un análisis profundo de los valores que guían el actuar diario y muchas veces son los propios gerentes de la organización los primeros que actúan en contra de lo que predicán. Es muy fácil ver desde fuera la incongruencia con lo declarado en la misión, la visión, los valores, la política de responsabilidad social o medioambiental, etc. y sin embargo esta incongruencia es completamente transparente o al menos irrelevante para los que la dirigen. Por todo ello cualquier proceso de fidelización requiere de un trabajo de toma de conciencia en el ámbito valórico, especialmente al nivel gerencial. Y después viene lo más difícil, cambiar los valores que sean contraproducentes y minen la organización que queremos ser y empezar a vivir de acuerdo a aquellos que realmente nos lleven a ser como queremos ser. Este proceso de cambio es difícil pero de alto retorno ya que al mismo tiempo que atraemos y retenemos talento, estos mismos valores serán la mejor manera de atraer y retener a nuestros clientes. Así que el esfuerzo en este aspecto tiene una doble ventaja.