

Medio: Fortuna

Circulación:

Fecha de publicación: 12/06/10

Libro: Cuídalos o piérdelos – Empresa activa

Libros

145
MANAGEMENT

LA GESTIÓN DEL TALENTO

Cuídalos o piérdelos, B. Kaye y S. Jordan-Evans, Empresa Activa, 2010.

Cuáles son las mejores prácticas para atraer y retener a los empleados más valiosos en las compañías. Cuando el dinero no es el único incentivo.

El capital humano lo es todo. Lo has oído antes. ¿Lo crees? ¿Es verdad en tu campo? ¿En tu lugar de trabajo? Entonces, dado por supuesto que estamos de acuerdo en que todo tiene que ver con las personas, la pregunta es: “¿Cómo es que algunos jefes y algunas empresas conservan a sus empleados más valiosos, mientras que a otras se les marchan?”.

En la última década hemos visto cómo los jefes aplicaban el planteamiento de cuidarlos para construir equipos leales, entregados y productivos. Todo esto en una época en la que había quien decía (erróneamente) que la lealtad había muerto. Los empleados no se sienten tentados por un 10% de aumento, por un gimnasio ni por un masaje los viernes. Aman su trabajo, su equipo, a sus jefes y sí, sus empresas. Y debido a esto, estas empresas ganan.

Por el contrario, hemos visto cómo otros pierden a sus empleados con talento en cuanto la economía se recupera de nuevo. Estos jefes con menos éxito emparejaron sus actividades de contratación y retención a los altibajos económicos. En los buenos tiempos, cuando había abundancia de empleos y las personas con más talento podían elegir, los jefes ofrecían pluses, elogios y promociones. En los malos tiempos, estos líderes adoptaban una actitud arrogante respecto a sus empleados. Muchos pensaban –y algunos incluso lo decían– “deja de gi-

motear, alégrate de tener un trabajo”. Acumulaban trabajo sobre sus subordinados, eliminaban los elogios y congelaban la paga. Los mejores de estos empleados ponían a punto su currículum, entraban en Monster.com y esperaban la primera oportunidad para abandonar el barco. Y los jefes se quedaban atónitos cuando lo hacían.

¿Por qué planteamos preguntas fabulosas en la entrevista cuando alguien se va, pero olvidamos hacerlas cuando aún hay tiempo de cambiar las cosas? Lo que sí hacemos son sesiones creativas. Los especialistas e recursos humanos y los líderes de nivel superior ponderan la cuestión. Consultores y grupos de trabajo creados al efecto realizan investigaciones. Buscan puntos de referencia en otras organizaciones de sectores relacionados, todo en busca de una respuesta. Es posible que todo este esfuerzo, tiempo y dinero esté bien gastado. Pero hemos observado que, con frecuencia, se pasa por alto lo evidente. ¿Tú has preguntado alguna vez a tus empleados por qué siguen en tu empresa o qué podría tentarlos a dejarla? ¿Qué pasa si no preguntas?

¿Qué pasa si sigues tratando de adivinar lo que Tara, Mike o Marilyn quieren realmente? A veces acertarás. La prima de fin de año puede complacerlos a todos. El dinero puede inspirar lealtad y entrega a corto plazo. Pero su la clave para retener a Tara es darle la oportunidad de aprender algo nuevo, mientras que lo que Mike quiere es trabajar desde su casa, ¿cómo vas a adivinarlo? Preguntata... para no tener que andar con conjeturas.

E



La prima de fin de años puede complacerlos a todos, pero el dinero solo inspirar lealtad y entrega a corto plazo.

