

CÓMO PASAR DE LA RETENCIÓN DE TALENTO AL COMPROMISO SUSTENTABLE

Gerentes de filiales locales de multinacionales abordaron los nuevos desafíos de la gestión organizacional centrada en las personas.

El factor de diferenciación entre compañías que disponen de igual tecnología y similar acceso al capital y ofrecen productos competitivos entre sí es el capital humano. Cómo administrarlo, conservarlo y mejorarlo fue el eje del panel “La gestión organizacional centrada en las personas”, en el marco de la IV Bienal de Management. El “talentismo”, la propuesta de valor para los empleados, el compromiso sustentable y el desarrollo de una carrera fueron algunos de los conceptos abordados.

El panel contó con las exposiciones de **Alejandro Melamed**, vicepresidente de Recursos Humanos de Coca-Cola Latinoamericana Sur, y de **María Inés Baqué**, directora de Servicios de Microsoft de Argentina y Uruguay, y fue moderado por el entonces director periodístico de la revista *Apertura* y actual editor del diario *La Nación*, **José del Río**.

“La gente puede olvidarse de las palabras pero no de las experiencias”, disparó Melamed al inicio de su presentación. “Tratar correctamente al talento dentro de las organizaciones no cuesta más dinero ni más tiempo, solo requiere pasión, compromiso, amor y querer hacerlo”, continuó. Adam Smith, en 1759, planteaba que “los mercados tienen un gran potencial, pero, para que operen eficientemente y no se conviertan en peligros deben practicar valores éticos como la prudencia, la humildad, la justicia, la generosidad y el espíritu público”. “Esta cita

de Smith podría atribuirse hoy al papa Francisco”, opinó Melamed.

Del capitalismo al “talentismo”

El capitalismo ético, presente en la obra de Bernardo Kliksberg, pionero de la ética para el desarrollo y la responsabilidad social empresaria, y del Premio Nobel de Economía, Amartya Sen, plantea volver a las fuentes del capitalismo pero actuar de manera diferente, y es el paraguas teórico del llamado “talentismo”.

En la reunión del Foro Económico Mundial en Davos de 2012, su fundador, el profesor Klaus Schwab, sostuvo que **la principal ideología económica actual se está desplazando del capitalismo al “talentismo”, una nueva era en la que el capital humano se ha vuelto más importante que el capital financiero** para el éxito de países y empresas. Schwab consideró que “el capital está siendo reemplazado por la creatividad y la capacidad de innovar –y, por lo tanto, por el talento humano– como los factores más importantes de la producción. Si **el talento se está convirtiendo en el factor competitivo decisivo**, podemos estar seguros al afirmar que el capitalismo está siendo reemplazado por el “talentismo”. Así como el capital sustituyó a los oficios manuales durante el proceso de industrialización, el capital ahora está dando paso al talento humano”.

“El ‘talentismo’ es una evolución y una revolución del propio capitalismo que posiciona a la gente en el centro de las organizaciones”, definió el ejecutivo de

Coca-Cola. “El éxito de cualquier modelo competitivo de un negocio o país se basa mucho menos en el capital y mucho más en el talento”, agregó. El “talentismo” intenta transmitir una visión diferente y mucho más avanzada de lo que se suele entender por capitalismo. De la operación manual se pasó a la máquina, y ahora del capital económico se pasa al talento. “El talento es el bien máspreciado de cada uno de nosotros y no está alcanzado por los tributos”, enfatizó.

La propuesta de valor a los empleados

A partir del concepto de “talentismo”, Melamed se refirió a cómo generar una propuesta de valor para los empleados (*employee value proposition* o EVP, por su sigla en inglés). Según el CEB Corporate



ALEJANDRO MELAMED

“En las organizaciones, la gente tiene vivencias. Más allá de las contingencias del contexto, los miembros de una organización buscan experiencias positivas.”

Leadership Council, una de las organizaciones mundiales más importantes en *management*, la gente decide dónde trabajar en función de la propuesta de valor que la organización le ofrezca. La EVP no solo contempla compensaciones y beneficios, sino cinco elementos, a saber:

1. El ambiente laboral. A la gente le gusta trabajar en lugares donde haya buen clima, en un ambiente armónico, divertido, desafiante e inspirador.

2. La gente. Los colegas, jefes, colaboradores, clientes y proveedores internos también influyen en que un empleado desee trabajar o no en una determinada organización.

3. La marca empleador. Cuando socialmente el empleado se presenta y dice que trabaja en la organización, ¿es bueno o malo? Esto refiere a la solidez y la ética de la empresa en la cual se trabaja. Según la encuesta “Empresa de los Sueños de los Jóvenes”, los jóvenes no quieren trabajar en empresas que sean antiéticas, que atenten contra el medio ambiente o que vendan productos o servicios negativos para la salud. Hay un llamado de atención.

4. La posibilidad de carrera. Toda persona que trabaja en una organización quiere hacerlo a largo plazo y tener la posibilidad de una experiencia que le permita crecer. Esto es lo que se llama hoy trayectoria. La gente apunta a trazar un recorrido en su trabajo y, cuando elige un empleo, además de pensar en la compensación, en el ambiente, en la

gente con la cual trabajará y en el nombre de la empresa, evalúa la posibilidad de crecer y desarrollarse en esa organización o en otra. La gente antes hablaba de que quería un empleo. Hoy dice que quiere empleabilidad, es decir, la habilidad de tener empleo en cualquier lugar, la capacidad de ser empleable en esta organización o en cualquier otra.

5. Las compensaciones y los beneficios. Ya no son los únicos elementos importantes ni diferenciadores hoy en día. Se han “commoditizado”. Las herramientas diferenciadoras son los mencionados previamente.

Las personas capaces, talentosas, que pueden elegir donde trabajar considerarán todos estos elementos al tomar una decisión.

De la retención de talento al compromiso sustentable

Para cerrar, Melamed comentó las últimas tendencias en materia de compromiso de la gente. Explicó que las empresas buscan el *engagement* o compromiso. La expresión “retención de talento”, que se utilizaba en las empresas, dejó de emplearse porque denota un impedimento, la imposición de barreras físicas. “Cuando se ponen barreras físicas para que el personal no abandone la organización, se logra que se queden los que se quería que se fueran y que se vayan los que se quería que se quedaran”, sostuvo Melamed. Por eso, **ya no se habla de retención de talento, sino de fidelización de la gente.**

A su vez, el compromiso o *engagement* tradicional evolucionó hacia el *engagement* sustentable. El compromiso tradicional es el vínculo empático con la compañía y sus valores y el deseo de aportar valor, un concepto que se utilizaba hasta hace tres o cuatro años. Según los últimos estudios, el vínculo empático del compromiso tradicional tiene que estar reforzado por el desarrollo de una experiencia positiva. “En las organizaciones, la gente tiene vivencias. Más allá de las contingencias del contexto, los miembros de una organización buscan experiencias positivas,” explicó.

La consultora Towers Watson describe al compromiso sustentable en el tiempo (*sustainable engagement*) como la intensidad de la conexión de los empleados con su organización, basada en tres elementos centrales:

1. Que estén comprometidos (*being engaged*): medida del esfuerzo discrecional de los trabajadores comprometidos en alcanzar las metas del trabajo. Es el deber tradicional. Involucra creer en los objetivos de la compañía, tener una conexión emocional (sentirse orgullosos, dispuestos a recomendar a su empleador) y estar dispuestos a hacer un esfuerzo extra en pos del éxito organizacional.

2. Un ambiente que apoya la productividad de diversas formas (*being enabled*). Implica la ausencia de obstáculo para el éxito laboral, la disponibilidad de recursos para desempeñarse bien y la habilidad para afrontar los desafíos laborales efectivamente.



“De un mundo en el que primaba la individualidad pasamos a otro cada vez más colaborativo.”



3. Una experiencia laboral que promueve el bienestar (*feeling energized*). Incluye la habilidad de mantener la energía, que el ambiente social sea contenedor y existan sentimientos de entusiasmo y realización en el trabajo. La diferencia entre una organización y otra está dada por estos impulsores de energía que permiten generar una ventaja comparativa.

Melamed resaltó que “un elemento central es el liderazgo”. **La gente no se va de las empresas, sino de los jefes.** Si una estrategia organizacional no es llevada a la práctica a través de los jefes y de los líderes, es solo una expresión de deseos. Los líderes deben tener la capacidad de trasladar la estrategia a la práctica y blindar a la organización contra las situaciones que se puedan generar. “Es imposible obtener resultados si los líderes de la organización no lideran a su gente”, evaluó Melamed. **“La gente valora la experiencia real** y no solo la promesa que las empresas realizan”, destacó.

A su turno, María Inés Baqué desarrolló cómo se aplican las teorías modernas de gestión de talento en Microsoft. “En los 80, Microsoft se proponía poner una computadora en cada escritorio”, recordó. “Hoy estamos en el mundo de la Nube, de la movilidad, que es completamente diferente y hay que saber cómo insertarse personal y laboralmente”, continuó. La nueva propuesta de Microsoft es ayudar a individuos y empresas a desarrollar su máximo potencial, basándose en los valores de siempre: la ética, la pasión, las ganas, el entusiasmo y el respeto por el otro. Se trata de mejorar la productividad en sentido amplio. Más allá del uso eficiente de los recursos, ofrece herramientas cada vez más inteligentes y proactivas. El desafío es que se pueda acceder a los contenidos personales y profesionales desde cualquier dispositivo y lugar.

“Es muy importante saber qué se entiende por *Enterprise social networking*”, sostuvo Baqué. “De un mundo en el que primaba la individualidad pasamos a otro cada vez

más colaborativo”, describió. Microsoft fomenta el trabajo colaborativo a través de herramientas como Link (que permite tener conferencias con video), Skype (para hablar con nuestras relaciones, parientes, con la gente que está afuera) y Yammer (para tener redes sociales internas de las compañías). “El *e-mail* sigue existiendo pero se convierte en una herramienta cada vez más obsoleta”, sostuvo. En este contexto, Microsoft enfrenta el doble desafío de gestionar estos cambios para sus clientes internos y externos. Como en toda compañía, la base reside en el talento y en el liderazgo para manejarlo. Microsoft busca reclutar al mejor talento y desarrollarlo, ofreciendo una propuesta de valor sostenible en el tiempo. La ejecutiva destacó que Microsoft “busca gente que haga carrera dentro de la compañía”, ofreciendo una propuesta de valor cuyos pilares son:

1. Un paquete de **compensaciones** que abarca remuneración y beneficios para el trabajador.

2. Un **ambiente de trabajo flexible y agradable.** Las oficinas tienen el mejor mobiliario, sin puestos fijos, los empleados se sientan donde cada día les conviene más, sin importar los cargos, y cuentan con conectividad y tecnología para la comunicación (Link, Yammer, etc.). Además, el personal dispone de una cafetería y acceso a *snacks*.

3. El **balance entre la vida personal y el trabajo.** Microsoft da la posibilidad de trabajar dos días o mediodías desde la casa, basándose en el cumplimiento de objetivos y en la responsabilidad individual. Para que funcione, exige un gran trabajo de conocimiento entre líder y empleado. También hay licencias de maternidad y paternidad extendidas. Así se facilita el compromiso a largo plazo del empleado, que siente que puede hacer carrera y que la compañía lo acompaña en las etapas de su vida.

4. El **desarrollo de carrera.** Primero, se facilita el entrenamiento. Un técnico en Microsoft hace 160 horas de entrena-

miento en promedio al año, el equivalente a un mes de trabajo. Hay entrenamiento virtual, a través de herramientas como Microsoft University, que permite acceder a contenido publicado en la Web, y práctica presencial, incluso en las oficinas centrales, en EE.UU. e interactuando. A mitad de año se reúnen durante una semana unas 15 mil personas de Microsoft para escuchar la estrategia y los productos del año. De la Argentina asistió una delegación de unas 25 personas. El desarrollo de carrera además se complementa con convenios con universidades locales e institutos de idioma, y con entrenamiento y participación en foros. También se impulsa la participación de los empleados en proyectos especiales para que desarrollen habilidades que podrán utilizar para ascender a otra posición.

5. La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**. Microsoft es una compañía fuertemente comprometida con la sociedad donde se desempeña. Cree en su rol de facilitador para achicar la brecha tecnológica de las comunidades, ayuda a través de la participación directa de sus empleados y de manera corporativa, por ejemplo, con el acceso gratuito a herramientas para las instituciones educativas. **La RSE es parte del sentido de pertenencia; genera orgullo integrar una compañía que se hace eco de lo que pasa a su alrededor.**

En este mundo tan demandante, donde se nos pide que seamos comunicativos, colaborativos, capaces de tomar decisiones rápidamente y que estemos motivados, la forma de evaluar el comportamiento dentro de la organización también debe cambiar. El nuevo método de evaluación de la gestión del desempeño de Microsoft contempla no solo los compromisos particulares (los objetivos de cada rol), sino también el impacto del *know how* en la organización. Esta forma de evaluar, en vez de buscar que a la organización le vaya bien si a cada individuo le va bien, contempla un ambiente de trabajo colabora-

tor, donde todos deben tirar para adelante y trabajar en equipo para beneficiarse.

A partir de estas políticas, en la encuesta de *Great Place To Work*, en 2014, Microsoft obtuvo el tercer puesto dentro de las empresas de hasta 250 empleados. En 2013 había ocupado el quinto puesto.

Las fallas del mercado laboral

A continuación, José del Río le preguntó a Melamed por el margen de elección que tienen los trabajadores en una economía que empieza a frenarse, con cerca de 30% de las empresas despidiendo personal. “El mercado es bastante injusto”, respondió el gerente de Coca-Cola. “Casi todas las empresas tienen posiciones vacantes y, a su vez, hay mucha gente buscando trabajo”, describió. “Se produce un desajuste (*mismatch*): quienes ofrecen su trabajo carecen de los perfiles que buscan las empresas”, agregó. “En general, en las empresas se buscan personas que ya tienen empleo, por lo cual es un mercado totalmente imperfecto, donde demanda y oferta están distanciadas”, concluyó.

El moderador también le planteó a Melamed si el “talentismo” conlleva un riesgo de individualismo. “El talento es cada vez más colectivo”, le contestó el ejecutivo. “No existe organización que pueda basarse en una sola persona ni en pocas personas o estrellitas. La estrella es la organización. Cuánto aporte a toda la organización es lo que agrega valor”, añadió.

La ansiedad de la generación ‘Y’

Luego, Del Río le consultó a Melamed por la ansiedad de la generación ‘Y’, que se evidencia en altas tasas de rotación del personal. “Los jóvenes que ingresan al mercado laboral tendrán entre 8 y 14 trabajos en organizaciones diferentes por la mayor expectativa de vida y porque tienen una proyección de trabajar no más de 3, 4 o 5 años en una compañía”, expresó el ejecutivo. Frente a ello, Coca-Cola busca generarles experiencias significativas



MARÍA INÉS BAQUÉ

y que la fidelidad hacia la organización perdure al irse. “Los principales embajadores de las compañías son los que trabajaron anteriormente en ellas”, aseguró, por lo cual buscan que quienes se vayan lo hagan de la mejor manera, ya que serán clientes, proveedores, consumidores o miembros de organismos de contralor. Para ello, evitan los juicios laborales, ofrecen una entrevista de salida (*exit interview*), donde el empleado saliente puede comentar sus razones, jamás hacen contrapropuestas salariales porque implicaría admitir estafas previas, y los que se van cuentan con un plan de pensiones de la compañía, una red de contactos y la pertenencia a la gran familia Coca-Cola.

Al cierre, el moderador le preguntó a Melamed **cómo hacen para ofrecer una propuesta de valor en la actual coyuntura del mercado laboral**. “Con la inflación, el incremento salarial no alcanza”, admitió el ejecutivo. “Por más que la organización tenga una propuesta de valor integral muy interesante, si no se fija en la oferta salarial, está frita. Cada área nombra delegados que nos ayudan a elaborar propuestas significativas. Es complejo, estamos comprometiendo a la gente y utilizando cada vez más creatividad para encontrar soluciones adecuadas”, finalizó. ■