

## **La identidad cultural es la clave para que los talentos no abandonen la compañía**

*Cada empleado tiene motivaciones diferentes, expectativas distintas y un estilo propio. Pero las empresas no deben tratar de eliminar estas diferencias sino que tienen que aprovecharlas, lograr que cada uno sea más de lo que ya es y que todo el personal se identifique con los valores corporativos.*

**Fecha: 22/08/2008**

**Fuente: Infobae Profesional**

"Buscamos gente que tenga vasta experiencia en el mercado. El pasaje por diversas empresas es altamente valorado", fue el paradigma empresarial de los últimos diez años.

Y de acuerdo con un estudio realizado por Profiles internacional, **la principal razón por la cual la gente abandona su trabajo es el aburrimiento**. Los empleados se aburren, dicen no tener desafíos ni proyección.

Pero según las estadísticas del mismo estudio, **el 30% de los empleados no dejan sus trabajos sino a la gente que los dirige o a los proyectos no desafiantes**.

Al momento de indagar sobre las expectativas de los profesionales, en un proceso de selección aparecen respuestas que se repiten sistemáticamente: "Busco un proyecto desafiante que me permita ampliar mis conocimientos, que me de visión global, que me permita ver el negocio de cerca y me forme en management.". Palabras más palabras menos, esto es permanente.

Las estadísticas muestran que los principales motivos de atracción son:

- Desarrollo profesional (20%).
- Trabajar en una empresa líder (14%).
- Trabajar en una empresa innovadora (13%).
- Alta retribución (sólo el 7%).

**¿Cómo se conciben los profesionales a sí mismos?** El profesional en la empresa hoy se vive y se construye a sí mismo como "producto". Un producto que tiene que ser integral, orientado al negocio, multifuncional, marketinero, con proyección a futuro y hasta rentable...

Es decir, que la empresa ya no es el fin como lo era en otras épocas "trabajo en" o "trabajo para". **Ya casi no se encuentran profesionales ávidos de tener prolifas carreras corporativas** como sus padres.

**Hoy la compañía es el medio que les permite a los profesionales ser más ellos mismos**. Ser mejor para sí mismos, tener perfiles más integrales para sí mismos. Por eso, se preguntan: ¿De qué me sirve el proyecto de la empresa para ser mejor yo?

Sostener una estructura piramidal jerárquica, en la que cada uno sabe exactamente que tiene que hacer para llegar al nivel que sigue, tiene el beneficio del orden y la proyección de carrera. Sin embargo, tiene la desventaja de no contemplar el potencial particular de

las personas. La lateralidad, el valor agregado, lo que se necesita hoy, pero que sirve para la empresa del mañana.

Si el profesional se ve a sí mismo **como producto tratará de construirse de manera integral**, por lo que sus inquietudes no siempre machearán con el puesto que ocupa. Sin embargo, esa es la forma de obtener valor agregado en las empresas.

Hacer explícitos estos acuerdos comienza a darle otro matiz al desarrollo. Realizar la propia experiencia de generar talento implica un mayor compromiso de los profesionales y la posibilidad a futuro de mayor valor agregado para la empresa.

A partir de ahí, el desafío es tener una política lo suficientemente flexible para estar cerca del desarrollo del talento de los empleados y orientar la carrera de manera tal que el beneficio sea mutuo en una relación de **"ganar – ganar."**

Ahora bien, hoy se valora la circulación en el mercado, pero **¿qué se valorará dentro de diez años?**

La preocupación por la detección y desarrollo de talento, tal como se la concibe hoy, demuestra que todos los esfuerzos que una empresa haga será el rédito que se llevara el próximo empleador.

Así, todas las compañías entran en un sistema donde le forman management a la competencia.

¿Cuánto tiempo se sostiene esta idea? El tiempo en que las empresas tardan en darse cuenta que esto es efectivamente lo que están haciendo.

Un estudio realizado en la Universidad de Harvard, en el que se hizo un seguimiento de 360.000 personas en sus carreras profesionales a lo largo de 20 años, demostró que un ingrediente clave para la permanencia de las personas en las empresas es asegurarse la identidad cultural. Es decir, que sus intereses, habilidades y personalidad sean afines con los de la empresa.

Es por ello que al momento en que las empresas encaran un proceso de selección tienen que focalizarse en buscar postulantes que sean afines a la cultura de la empresa: **la identidad cultural es una de las claves de relaciones duraderas.**

Cada empleado tiene motivaciones diferentes, expectativas diferentes, y un estilo propio. Pero las compañías no deben lamentarse por estas diferencias, ni tratar de eliminarlas, sino que tienen que aprovecharlas y lograr que cada uno sea más de lo que ya es.

Esto cambia el centro de atención. Así, como hace más de 20 años las empresas entendieron que deben poner en el centro a sus clientes, en la actualidad es importante que se den cuenta que a futuro girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades y no al contrario, como sucede ahora.

Por este motivo es que la identidad **es la única clave que salva esta situación**. Si el profesional se identifica con los valores de la empresa, si la organización es el mejor entorno para él, entonces la organización se hace elegible y a la vez fideliza al empleado.

Por lo tanto, las compañías que quieran ser "empresas talentosas" en el futuro deben afrontar el riesgo de hacer acuerdos explícitos con sus empleados que contemplen las necesidades de ambos.

A partir de allí, **la variabilidad del tiempo de permanencia es directamente proporcional a la creatividad de ambas partes para hacerlo valer y sostenerlo** en el desarrollo del negocio y de la carrera de las personas.

La preocupación por la permanencia prolongada en la empresa radica en que se está en el umbral del mercado de los próximos cinco años.

Y el análisis que puede hacerse de la perspectiva es que dentro de cinco o siete las áreas e Recursos Humanos estarán buscando gente que haya permanecido ese tiempo en las empresas, que haya desarrollado su perfil, que haya aprendido herramientas y que las haya utilizado efectivamente en un proyecto de mediano/largo plazo y que sea capaz de mejorarla.

Para ello, ambos deben entender que el desarrollo del negocio personal de los profesionales -ser un producto de alta calidad, alta performance y altamente valorado (\$) - , y el de la empresa -contar con los mejores profesionales- en tanto tengan identidad cultural, tienen en sus manos la clave de la permanencia del empleado por años en la compañía para maximizar el potencial del negocio.

Entonces, es hora de desterrar la idea de que nadie es profeta en su tierra. ¿Por qué no se empieza a invertir hoy en el futuro profeta de la empresa de enfrente?

**El talento en una organización no supera, generalmente el 15% de los trabajadores de ella.** Es sólo una porción, un grupo reducido que hará cosas grandiosas. Vale la pena buscarlos.

**Un consejo: llegó la hora de mirar para adentro...**