

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE TALENTO

Buenos Aires, 21 de mayo de 2021

INTRODUCCIÓN

El talento no es solo la facilidad natural que alguien tiene para realizar una tarea, no es al menos de eso de lo que hablamos cuando hablamos de talento en una organización, en un proyecto. Y menos cuando hablamos de retener ese talento.

El talento por supuesto es esa aptitud, esa capacidad, ese comportamiento innato favorable a que las cosas salga bien, pero fundamentalmente se trata del entrenamiento, la experiencia, el uso de las herramientas necesarias para aportar valor en una organización y al mismo tiempo también el conocimiento que esa persona tiene de la organización, de sus objetivos, de sus propósitos.

Ahí surge un componente muy interesante y actual: hoy es muy difícil retener talento si no incorporamos, además del necesario conocimiento inherente a una función/causa, que esa persona “compre” ese proyecto como propio. Toda persona que ingresa a una organización debería tener claro cuál es su propósito. Vivimos en mundo VUCA, un mundo en el que hay estímulos que nos distraen permanentemente, como pueden ser las redes sociales y su incesante bombardeo de información, en donde cada vez estamos expuestos a más temas de los que, paradójicamente, sabemos cada vez menos y como consecuencia de lo cual, lo que no conocemos, lo imaginamos.

Tomemos por caso el de una compañía local de la que curiosamente nunca habíamos oído hablar hasta que un día nos enteramos de que se vende en varios miles de millones de dólares haciendo ricos en un instante a sus dueños, un grupo de chicos veinteañeros, que en principio y a juzgar por la lectura de un titular del feed de Twitter la han pegado con una idea, casi como quien acierta la lotería. No queremos saber más, no nos interesa siquiera, solo queremos alimentar esa ilusión del suceso instantáneo. Hasta hace pocos años, la riqueza prematura era un estado alcanzado casi en exclusividad por los deportistas de élite y algún que otro artista excepcional, y con un poco de cordura que tuviéramos alcanzaba para darnos cuenta de que jamás podríamos haber sido ellos. Cuando se trata de la empresa,

las cosas no nos resultan tan fáciles de digerir. ¿Por qué ellos sí, y no yo?

En este contexto, atraer profesionales y mantener vigente esa atracción de manera de generar talento que sirva tanto a la persona como a la organización es algo muy difícil. La primera conclusión entonces sería que retener el talento implica ganar tiempo para dotar de herramientas a una persona apta, dispuesta, capaz, a una persona que tiene facilidad para que todos los engranajes con los que tenga relación trabajen mejor en un proyecto, en una empresa. Por eso es fundamental que esa persona crea en el proyecto, en el propósito, y se haga dueña de éste. Y que sepa que está tomando una opción por un proyecto que no tiene todas las respuestas inmediatas y definitivas respecto de esa satisfacción inmediata que parece ser la búsqueda constante de estos tiempos. Es un desafío, es difícil, implica muchísimo más esfuerzo por parte de las organizaciones, exige mucho más de los líderes, porque no alcanza con mandar y dirigir.



La buena gestión de talento es incluir, es hacer que las personas sean parte, es dedicar tiempo a explicar el sueño, los propósitos, los objetivos, los por qué, los para qué. Por supuesto que habrá gente que comparta esa visión, esa metodología, y otra que no. Y eso es justamente lo que tanto la organización como las personas necesitan. Solo una comunicación honesta puede resultar en un vínculo sano y constructivo.

Aquí adquiere una relevancia clave un aspecto que hasta hace algún tiempo parecía accesorio, o en el mejor de los casos, se veía como el resultado natural del paso del tiempo: la identidad corporativa. La identidad corporativa, la identidad de un proyecto, definen el margen de maniobra que tenemos para actuar, hasta donde somos reconocibles, confiables, creíbles. Entender qué es y qué no es esa organización. Qué es hoy y qué puede ser mañana, qué cosas no va a dejar de ser nunca esa organización, y qué cosas no va a ser aunque queramos. Se trata de una cuestión muy importante en la gestión del talento porque evita decepciones, evita que la persona sienta que el proyecto que compró no es el mismo de aquel en el que está embarcada.

Existe un desafío muy grande que tiene que ver con la comunicación, con la transparencia, con la autenticidad, incluso con la candidez, con la confianza que uno demuestra como líderes de una organización cuando incluso está dispuesto a revelar que no tiene todas las respuestas, tiene algunas muy valiosas y clave, y que el resto de las respuestas las tenemos que encontrar juntos, con esa gente que se incorpora. Esto exige una gran humildad por parte de los líderes. Esa humildad es contagiosa, debe serlo y es parte del crédito que de alguna manera nos estamos tomando, en el vínculo con un profesional que puede estar tentado a decir quiero mi recompensa ya, quiero llegar ya, me lo merezco ahora.

También se suscita otra cuestión clave de la gestión de talentos que es la definición precisa de objetivos, que surjan de un sistema conocido, probado, transparente, abierto y en definitiva justo. Cuál es el sistema de recompensas, ligado al sueño y a los propósitos de una organización, así como a la función de cada uno de sus miembros. Esto es la bajada de todo lo anterior,

“La buena gestión de talento es incluir, es hacer que las personas sean parte, es dedicar tiempo a explicar el sueño, los propósitos, los objetivos, los por qué, los para qué”

el cascadeo de esa puesta en común, de esa apuesta, son los objetivos.

Los objetivos tienen que ser absolutamente claros, la métrica de los indicadores de performance debe ser de una precisión que no admita dudas, porque se trata del contrato en el que listamos qué esperamos de cada persona en la organización. Los objetivos transparentan el vínculo entre la organización y sus miembros y entre los integrantes de la organización que los comparten. Si la definición de los indicadores de performance es casi una ciencia exacta, la definición global de los objetivos de una organización y el bordado de objetivos que se interrelacionan entre áreas y equipos son un arte.

La gente talentosa busca desafíos y organizaciones que estén a la altura de su talento. Por eso la definición de objetivos desafiantes es algo que la gente valiosa exige y de lo que la gente mediocre escapa. Los objetivos tienen una noción de justicia en el sentido de que le dan a cada uno lo suyo y su cumplimiento genera recompensas vinculadas a la performance.

EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA Y LA LIBERTAD DE HACER

Otras dos cuestiones que son importantes abordar brevemente son: la libertad y la tecnología. Las personas talentosas buscan entornos libres para desarrollarse porque confían en su talento, en su preparación, por lo que elige arriesgarse. Quienes no están preparados, no confían en sus capacidades, buscan entornos regulados, en los que primen los subsidios, las compensaciones. En un mundo como el que nos toca vivir, confinados, esa libertad se potenció aún más.

Según el informe de **Tendencias de Talento 2021**, uno de los focos principales está puesto en establecer nuevos modelos de relación entre compañías y empleados, buscando romper viejas y estructuradas prácticas de modelos que se instalaron hace años, para pasar a nuevos modelos flexibles y receptivos a las nuevas necesidades de las personas.

Conceptos como “Del employee experience al life experience”, “Del trabajo remoto al híbrido” y “Del where al when”, nos marcan un camino muy claro de mayor flexibilidad, mayor libertad y de mayor empatía con los empleados (*soft skills*).

Cuando hablamos de Tecnología, también hablamos de las capacidades de los empleados. Conceptos como *Reskilling* y *Upskilling* existen hace tiempo pero ahora pasaron a ser fundamentales para las compañías que busquen entender, formar y retener empleados. Desde los llamados “Empleados eternos”, “Continuos aprendices” o “Los nuevos managers” se plantea el camino de identificar, formar y entrenar a los empleados, en lugar de estar preocupados por fichar en el mercado. Esto multiplica el impacto positivo dentro de la compañía y genera una cultura en el equipo y sentido de pertenencia. A mayor conocimiento, mayor libertad.

En ese sentido la tecnología es hoy la herramienta más poderosa que encuentra la libertad para expresarse. Democratiza la vida como ninguna otra. Este entorno tecnológico está fundamentalmente ligado a la libertad: requiere libertad, exige libertad, depende de la libertad,

educa en la libertad y desarrolla personas defensoras de la libertad.

“No hay marca empleadora sin una empresa que deje huella en sus empleados”

LA IMPORTANCIA DE LA MARCA EMPLEADORA

Hace poco, en uno de **nuestros IDEAS LLYC**, comenzamos un paper con una frase del filósofo japonés, Kaoru Ishikama que hacía referencia a que las empresas, en alguna medida, son un reflejo de las personas que las integran. Precisamente la marca empleadora será mucho más relevante en cuanto la cultura corporativa sea más fuerte, más distintiva, y eso lo hacen las personas que la conforman. No perdamos de vista que una marca es una huella, así que lo que deja marca es aquello que es especial, distinto, que tiene alguna característica por la cual, en un punto, se torna irremplazable, esencial. No hay marca empleadora sin una empresa que deje huella en sus empleados, en sus consumidores, clientes o usuarios, en el resto de los *stakeholders*. No hay una marca empleadora en una organización ordinaria, igual a cualquiera otra.

El desafío no es tener una marca prolija, correcta. Se trata de tener una marca que deje huella, una marca indeleble. Eso es lo que va a hacer que los empleados sientan “este es mi lugar”. Y que valoren la pertenencia frente a las tentaciones, lógicas, ocasionales de otros proyectos que coyunturalmente puedan presentarse como atractivos. Cuando el mercado laboral está complicado el miedo manda, y las empresas que cuentan con talento tienen una ventaja: retenerlos, para lo cual hay que saber cómo brindarles seguridad.



Cualquier cambio en un contexto como el actual, trae más dudas que certezas. Todos nos quedamos en principio en donde estamos cuando no tenemos otro lugar adonde ir. La marca empleadora se prueba en los momentos en los que la marea del ciclo económico está alta.

Alimentar una marca empleadora en este, para nosotros inédito, contexto de pandemia, de trabajo remoto es sin dudas un desafío adicional. Uno no tiene a mano, no frecuenta aquellos lugares físicos que facilitan la pertenencia a través del hábito y la costumbre. Hoy está suspendido el efecto placebo que significan los viajes corporativos, el glamour de las jerarquías, las oficinas, sus comedores, los almuerzos, las reuniones de pasillos y/o *after hours* con colegas a los que veíamos más que a nuestras familias y amigos. La posibilidad de compartir tiempo con colegas más allá de interacciones netamente laborales ha sido cancelada de un día para otro y desde hace ya más de un año. Construir un vínculo así entre la empresa y sus colaboradores es más difícil, y en la medida en que no resolvamos bien el problema que plantea este cambio abrupto, la empresa va a perder potencia. *A contrario sensu* va a ser una ventaja diferencial, en este contexto, que una empresa

tenga a sus colaboradores comprometidos y motivados.

DECISIONES COMPARTIDAS Y LA IMPORTANCIA DE EXPLICAR EL PORQUÉ DE LAS COSAS

En este contexto las decisiones y los logros deben ser compartidos y alcanzados entre todos, las políticas “top down” son vistas como imposiciones y tienen pocas probabilidades de trascender. No se trata de un fenómeno nuevo pero la pandemia profundizó y aceleró dramáticamente esta tendencia. Una bajada de objetivos que no tenga relación con el estadio de la organización ya no es posible. En el proceso de llegar a las decisiones trascendentes los empleados exigen saber el porqué de los cambios, la razón por la que se hacen las cosas.

Para eso necesitamos que los colaboradores tengan la capacitación y el entrenamiento adecuados que les permitan hacer las preguntas correspondientes y desafiar la necesidad de los cambios.

Hoy el empleado es una persona comprometida con una causa, y esto rige especialmente para el talento. La marca empleadora es también esa causa compartida entre la empresa y sus empleados.

Hacer esto posible implica bajar los niveles de obviedad, capacitar a la gente, trabajar en la diversidad en sentido amplio. La diversidad no debe considerarse una práctica de corrección política, un casillero tildado en los índices de gobierno corporativo o en los rankings de imagen sino una fuente de creatividad y disrupción.

EL VALOR DE LA DIVERSIDAD

Distintas perspectivas van a generar respuestas más ricas por parte de una organización. Ese es el marco en el que el empleado capacitado, entrenado, el colaborador autónomo va a aportar valor. Esa es la verdadera diversidad. Hasta hace poco tiempo se valoraba que una empresa tuviera colaboradores cuyos perfiles lucieran cortados por la misma tijera y lo más parecidos posible a un patrón predeterminado. Eso ha cambiado y en buena hora que así sea. Hoy se valora que los empleados tengan distintas formaciones, orígenes diversos, preferencias particulares, que hagan elecciones personales auténticas y honestas. Hoy la versatilidad es un valor agregado que tienen y pueden tener las organizaciones de cara a sus colaboradores; pero de vuelta, esa versatilidad la crean, desarrollan y mantienen, los propios colaboradores.

Como siempre hay una gran responsabilidad de los líderes de una organización eligiendo personas diferentes unas de otras y distintas a ellos incluso, que desafían el *statu quo*. Lo más grave para una organización no es quebrar. Quebrar es la consecuencia de algo mucho más grave que es la irrelevancia. Y una compañía se vuelve irrelevante en un mundo dinámico, en un mundo VUCA, haciendo lo mismo de siempre, incluso aquello que la hizo exitosa. Y cuando no está preparada para dar respuestas a expectativas cambiantes por parte de la sociedad y de sus stakeholders. Es fundamental desafiar la inercia, cambiar y anticiparse a un mundo

que cambia, no aferrarse a una fórmula de éxito como si se tratara de un dogma y no de una herramienta o una metodología que no garantiza éxito en el futuro.

“Hoy el empleado es una persona comprometida con una causa, y esto rige especialmente para el talento”

RECUPERAR LA VIDA QUE NOS MERECEMOS

Sobre el mundo híbrido que estamos viendo para este tiempo que viene, es una consecuencia natural de haber ido entendiendo el virus y que la pandemia no va a ser el Apocalipsis. Hoy tenemos indicios de que la vida, a pesar de las segundas y terceras olas, volverá a ser en algún momento más parecida a aquella que tuvimos que a esa reacción natural y por otro lado inevitable de cancelar de un plumazo el contacto personal. Hoy estamos pensando en cómo volvemos a aquello que nos gustaba de esa vida que teníamos.

Volver a consumir, a producir, a vivir la vida que nos merecemos, en definitiva. Se volverá a las reuniones y a los viajes, pero tanto en lo personal como en lo profesional, lo haremos cuando sea necesario y no solamente porque veníamos haciéndolo así. Se volverá a la oficina, oficinas más chicas, seguramente, con más espacios de reuniones que puestos de trabajo individuales. Vamos a pensar en más espacios de encuentros, que lugares de trabajo. Tendencias que venían desde antes de la pandemia y se van a profundizar.

Esta revolución en los espacios de trabajo no solo cambiará la estructura organizacional de las empresas, sino el propósito del por qué trabajamos y el para qué vamos a usar nuestro tiempo y talento. Esto va a hacernos ganar tiempo, vamos a ser más eficientes, más productivos, vamos a liberar la creatividad, obtendremos mayor calidad de vida. Vienen tiempos apasionantes.

“Esta revolución en los espacios de trabajo no solo cambiará la estructura organizacional de las empresas, sino el propósito del por qué trabajamos y el para qué vamos a usar nuestro tiempo y talento”



AUTORES



Mariano Vila. Socio, Director General Región Sur y Director General de LLYC en Argentina. Mariano es especialista en análisis político y gestión de crisis, además de tener gran experiencia en la gestión de intereses, por lo que se sumó en 2016 como Director Senior de Asuntos Públicos en LLYC y a finales de 2017 asumió la Dirección general de la firma en Argentina. Desarrolló gran parte de su carrera en la administración pública nacional como asesor del Consejo Federal de Turismo del Ministerio de Turismo de la Nación.

mvila@llorenteycuencia.com



Alejandro Martínez. Director del área Consumer Engagement y Digital de LLYC en Argentina. Consultor experto en Branding y estrategias digitales. Licenciado en Marketing en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales y con una certificación en Marketing Digital en Digital House. Ha trabajado con empresas multinacionales y ha realizado más de 50 proyectos en Agencias de Marketing y publicidad, lleva más de 15 años manejando y desarrollando estrategias para cuentas corporativas y de consumo masivo donde lidera proyectos de Branding y de transformación digital. En 2013, Google premió uno de sus proyectos como caso de éxito y en 2017 estuvo involucrado en el desarrollo de una App que tuvo una gran repercusión en los medios de Argentina, logrando estar primero en la lista de las apps más descargadas de la app Store por 1 semana.

amartinez@llorenteycuencia.com



Mariano Botas. Consultor independiente. Abogado y periodista, acredita una extensa carrera en la Alta Dirección y en las áreas de Asuntos Legales y Corporativos de compañías internacionales. Fue vicepresidente de Asuntos Legales y Corporativos para Latinoamérica Sur de Anheuser Busch InBev y director de Cervecería y Maltería Quilmes entre 2010 y 2015, compañía a la que se había incorporado en 2005 como Director de Asuntos Corporativos para llevar adelante la internacionalización de su posicionamiento institucional. Anteriormente trabajó en Bayer Argentina, Shell, IBM y la Cámara Argentina de Comercio. Desde 2016 Mariano se ha dedicado a la consultoría en Asuntos Públicos y Comunicaciones Corporativas y al desarrollo de proyectos particulares.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cúria
Socia y Directora General
mcuria@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior
Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior Área Comunicación
Corporativa / Financiero
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso
Directora Senior Stakeholders
Management
aalonsog@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Carmen Julia Corrales
Directora General
cjecorralles@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Socia Directora
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC