

Management and Performance Associates – Newsletter - Abril 2007

Identificando, desarrollando y reteniendo talentos: arte y destreza

La mediocridad no reconoce nada que sea superior a ella, pero el talento reconoce instantáneamente al genio.

Sir Arthur Conan Doyle (1859 – 1930)

Hoy haremos foco en nuestra responsabilidad como líderes a la hora de retener talentos. Buscando una frase para abrir este artículo, encontramos otra, de la actriz Sofia Loren, quien destaca un punto sobre el cual queremos llamar la atención:

"Avanzar en una profesión difícil requiere ávida fe en uno mismo. Es por eso que algunas personas con talento mediocre - pero con una gran fuerza interior - llegan mucho más lejos que otras personas, con un talento notoriamente superior".

Si, la *motivación* es un impulso interno, por lo tanto, los líderes efectivos *simplemente* deberían concentrarse en *no destruirla*.

Gerentes que destruyen la motivación de sus colaboradores, los hay por doquier: en bancos, en minoristas, en fábricas. Vienen en varias formas y tamaños, novatos o con experiencia. Y ellos, simplemente, juegan en contra de la cultura corporativa.

Las empresas invierten mucho dinero en diversidad. Luego, los gerentes des-motivadores, lo pueden llegar a malgastar en un abrir y cerrar de ojos. Tomemos el ejemplo de una alta ejecutiva a la que conocemos, la primera mujer en llegar a los más altos estratos gerenciales. Ella estaba a cargo del área de administración de riesgos en un gran banco multinacional. Tenía el poder de aprobar millones de dólares en préstamos para sus clientes corporativos. Pero su jefe era capaz de rechazarle un reporte de gastos de viaje porque simplemente había incluido una propina de cinco dólares. No le permitía tomar ninguna decisión (excepto las técnicas, para las que él, aparentemente, no estaba calificado). Adivinen que sucedió la siguiente vez que un "head hunter" la llamó para una entrevista...

Además, las empresas reclutan a los mejores: MBAs, jóvenes talentos con alto potencial, profesionales con un alto nivel de energía y creatividad, pero luego los perderán, ya que los verdaderos talentos no se quedarán con gerentes des-motivadores, que destruyan su creatividad y quieran las cosas hechas "a su manera". Para continuar con el mundo del arte, ¿quiénes creen ser estos gerentes? ¿Frank Sinatra?

Invitamos entonces a los líderes efectivos, a seguir estas simples reglas:

1) Cambie su foco de "pobre desempeño" a "desempeño superior".

Deje de tratar de "remendar" a los colaboradores de pobre desempeño. Recuerde que sus empleados talentosos son contactados a menudo por la competencia... ¡y reclutados! ¿Por qué entonces ignorarlos y concentrarnos en los de pobre desempeño? Ellos no van a ninguna parte, ya que, triste es la verdad, no tienen adonde ir.

2) Asegúrese que los de desempeño superior sean definidos así no solo por exceder sus metas laborales, sino también por sus competencias comportamentales.

¿Qué es un talento? Una forma simple de definirlo es pensar en alguien quien, además de excederse en alcanzar sus metas de negocio, muestra un conjunto adecuado de comportamientos que apoyan la cultura corporativa. Y si piensan que esto es una maravilla, esperen, todavía falta agregar a la fórmula el potencial necesario para crecer. Recuerden, alguien que "solo" arrima dinero a la empresa no es un talento, sino una persona "hábil para los negocios". No se confunda. Es un buen comienzo, pero no es suficiente.

3) Sea justo al evaluar el desempeño y crear una verdadera "meritocracia".

Una verdadera meritocracia significa que los mejores empleados (tal como fueron definidos anteriormente) son los que reciben el reconocimiento, no sus favoritos. Los gerentes des-motivadores privilegian lealtad a competencia. Triste, pero cierto.

4) Luche las batallas internas para garantizar una compensación adecuada, antes que sus talentos reciban una oferta "del más allá".

Cuando le comuniquen que están considerando marcharse, hay solo una cosa que pueden hacer: deseárselos suerte en su nuevo trabajo. ¡Y aprender para el futuro! Lo que usted considera una "contra propuesta" debería ser la acción a implementar para evitar que otros talentos sigan el mismo camino.

5) Haga sus trabajos divertidos, desafiantes y motivadores.

Los trabajos aburridos y sin posibilidad de desarrollo son la razón número uno por la cual sus talentos buscarán nuevas oportunidades. Esa es una de las razones por las cuales las personas trabajan estrictamente de 9 a 5. Ni un minuto más, ni un minuto menos. El talento superior tiene una carrera. No la transforme simplemente en un trabajo, un triste trabajo.

¡Hasta la próxima!

www.mapa-consulting.com.ar