

Análisis

CLAUDIO PIZARRO

Profesor Adjunto, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
Managing Partner, CIS Consultores



TALENTO Y PROPÓSITO

A la luz de los cambios acelerados y disruptivos que observamos en el ámbito tecnológico, climático, social, político, económico y competitivo, las empresas privadas y las instituciones del Estado están desafiadas como nunca antes. Para enfrentar estos desafíos, y responder a los clientes y ciudadanos, no se trata solo de recursos, sino que sobre todo de talento, cuyas capacidades y habilidades hacen la diferencia para lograr resultados.

En este contexto, la gestión del talento es un tema cada vez más estratégico, lo que considera la atracción, desarrollo y retención. En materia de atracción, el aspecto clave es que el reclutador identifique al candidato que más motivación y compromiso expresa con el proyecto de largo plazo de la empresa o institución, sujeto a que su perfil (formación y experiencia) cumple con las exigencias del cargo y que se enmarca en el presupuesto disponible.

La pregunta clave es qué hace la diferencia para que un profesional calificado se motive y comprometa con un proyecto empresarial. Las *startups* evidencian el atractivo que tienen para profesionales jóvenes, los que se contratan por el 50% de un sueldo de mercado, aunque con la expectativa de participar en la creación de valor de la empresa. En cierta forma, están invirtiendo, apostando a

una rentabilidad futura, pero, más importante, su pasión está en el proyecto empresarial.

En el caso de gerentes generales y gerentes de primera línea aplica la misma regla. Su motivación y compromiso está cada vez más vinculado al proyecto empresarial e institucional, ya que la compensación económica es una condición necesaria, pero no suficiente. Ahí no está la diferencia.

En materia de desarrollo y retención, se trata de construir una relación con los profesionales, buscando alejarse de un enfoque basado exclusivamente en incentivos económicos. Por supuesto que el sueldo y los bonos son importantes, pero no hacen la diferencia cuando el proyecto de futuro es suficientemente atractivo. Mucho más relevante es construir un proyecto del cual se sientan parte. El talento calificado se mueve en forma creciente por desafíos profesionales, más aún en estos tiempos de cambios.

Ya no se trata de un patrón que da empleo y al que agradecemos. Ahora se trata de trabajar juntos y compartir la creación de valor de un proyecto que cocreemos y coconstruimos, en el cual cada uno pone su pasión, básicamente un propósito que convoque a ambas partes. Así las utilidades llegan.