



DEBATE. Crisis económica / **Nuria Chinchilla y Maruja Moragas**

# Saber fidelizar el talento

**H**ay alguien que piense abandonar la empresa en tiempos de crisis? Seguramente no. Inmersos en la nueva situación socioeconómica, en lugar de hablar de “retención de talento” deberíamos cambiar tanto la palabra *retener* como la estrategia que gira a su alrededor. De lo que se trata es de “fidelizar talento” para tener el mejor equipo cuando salgamos de la crisis. Pero ¿de qué talento hablamos? Nos referimos al que tiene como fórmula definitoria: talento = capacidad x compromiso. Es decir, personas con capacidad de hacer cosas y voluntad de poner esa capacidad al servicio del proyecto empresarial. Ambas variables deben desarrollarse y crecer en

paralelo. Sin olvidar que la calidad del talento de una empresa depende del estilo y los valores de sus directivos.

Algunos tratan a sus empleados como si fueran máquinas sin emociones ni vida más allá del trabajo. Presuponen que el talento máquina no aprende nunca, les dicen qué tienen que hacer, les marcan las tareas. De ellos valoran sólo la utilidad de sus manos o su cerebro. Sólo quieren que rindan y cumplan: “para eso se les paga”. Cuando ya no les interesan, los despiden.

Otros directivos gestionan personas reducidas a talento animal. Les ponen retos y las *motivan* a base de cursos y convenciones cargadas de emocionalidad. Estos mandos no pasan de ser simples animadores que pretenden manipular a sus empleados. Su compromiso con los empleados es del mismo estilo que el que tienen

con su perro o su gato. Por tanto, el compromiso de estos empleados acabará cuando la empresa deje de serles atractiva.

También hay un tercer tipo de directivo, el verdadero directivo, que lidera talento persona, porque sabe que cada empleado es único e irrepetible y ayuda a su desarrollo humano y profesional. El compromiso que genera por su trato exigente, pero profesional y humano, es de mucho mayor calado. Nos encontramos ante un vínculo de lealtad y fidelización con la misión de la empresa, reflejada en el buen hacer de sus directivos. Una empresa así no necesita retener talento, porque lo fideliza cada día.

Estamos en una crisis, pero no hay mal que cien años dure. Aprovechémosla y preparémonos para que cuando salgamos de ella, lo hagamos fortalecidos.●

N. CHINCHILLA Y M. MORAGAS, *profesoras del Iese, Universidad de Navarra*