

El reto de fidelizar a los trabajadores estrella

■ Por Raúl Lagomarsino

Constelaciones o estrellas fugaces

Toda empresa que cuenta en sus filas con un “jugador estrella” sabe que tiene en sus manos una poderosa arma para salir adelante frente a la competencia; sin embargo, se trata de un arma de doble filo ya que imponen presiones sobre la organización que a veces esta no sabe o no puede soportar.

Raúl Lagomarsino. Ph.D. in Management, IESE, Universidad de Navarra; Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República; Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IEEM, Universidad de Montevideo. ✉ rlagomarsino@um.edu.uy

¿Quién quiere un trabajador estrella?

Los trabajadores estrella son aquellos que tienen capacidades excepcionales, casi únicas, que hacen que su rendimiento sea excepcionalmente bueno en determinados aspectos. Como es natural entonces, habrá otros aspectos en los que su rendimiento no será excepcional, sino que será normal, y tendrá incluso

áreas en las que quede por debajo de lo deseable (en esto sí que son como el resto de los mortales).

Toda empresa que cuenta en sus filas con un “jugador estrella” sabe que tiene en sus manos una poderosa arma para salir adelante frente a la competencia. Estas empresas han podido comprobar, sin embargo, que se trata de un arma de doble filo, ya que dichas estrellas imponen presiones sobre la organización, que muchas veces esta no sabe o no puede soportar.

Nuestro país sufre desde hace tiempo una verdadera fuga de trabajadores estrella, que dejan nuestras empresas para seguir sus carreras en otros países. Es de las pérdidas más dolorosas para nuestras organizaciones, y en definitiva para todos nosotros, ya que si fuéramos capaces de fidelizar su talento en nuestras empresas, seguramente el desempeño de estas sería mucho mejor, aportando más y mejores productos, generando puestos de trabajo y mejorando la sociedad en su conjunto.

A continuación daremos breves indicaciones de los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la fidelización de este tipo peculiar de personal.

Dimensión económica: la política de retribución y el mercado laboral relevante

En primer lugar, las empresas que deseen atraer y fidelizar talentos excepcionales en sus filas, deberán tener políticas salariales lo suficientemente amplias y flexibles como para incorporar dentro de sí dichas excepcionalidades, y que al mismo tiempo les evite caer en arbitrariedades o agravios comparativos, especialmente en tiempos de alta conflictividad sindical.

Por su parte, el nivel salarial (la cantidad de dinero a recibir) debe marcarse teniendo en cuenta no sólo la equidad interna, sino también el mercado laboral *relevante*.

Respecto a esto, merece la pena destacar que para los trabajadores *estrella*, el mercado laboral relevante no suele quedar restringido a los límites geográficos de un determinado país. Como han podido comprobar para su desgracia muchas empresas uruguayas, el mercado laboral de personal de muy alta cualificación es cada vez más global.

Para ser competitivos, los salarios que se ofrezcan deben “competir” con los de las alternativas realistas¹ de empleo que tenga dicho trabajador.

Debe quedar claro que la retribución no es el único ni el principal de los elementos que determinan la fidelización del talento en la organización. Al mismo tiempo, que los salarios sean “competitivos” no implica que deban ser *mayores*. De todas formas, sí deberá evitarse que la retribución de estos trabajadores caiga por debajo de lo que ellos consideren mínimo indispensable, y procurar mantenerse en un nivel “aceptable”. Al mismo tiempo se deberá tener

1. Por alternativa realista se refiere no a las ofertas concretas de trabajo (alternativas reales) sino las que se entiende que podría tener dicho trabajador si saliera activamente a buscar trabajo en el mercado.

[continúa...]

... *Los trabajadores estrella desprecian la soberbia o el temor de algunos jefes que por medio del mal uso de la jerarquía limitan sus posibilidades de participar en la dirección*

siempre monitoreada la diferencia que pueda existir con las alternativas realistas, para evitar que la diferencia económica sea demasiado grande.

Dimensión de desarrollo: El desafío profesional

La dimensión de desarrollo profesional es mucho más compleja de gestionar que la simple retribución, pero tiene mucha más fuerza de fidelización que aquella. El desafío a este nivel es mantener al trabajador estrella permanentemente motivado y comprometido con una perspectiva de crecimiento profesional.

Los trabajadores estrella pueden soportar estar mal pagados, pero difícilmente soportarán estar mal dirigidos. Es necesario considerar que estos trabajadores *saben* que son especiales, y si bien no siempre requieren un trato especial en lo que refiere a su persona, sí exigen retos en los que emplear al máximo su talento.

Se hace necesario entonces fijarles metas de alto desempeño, y marcarles un régimen de trabajo exigente, que plantee un desafío permanente. Esto exige un equipo directivo sólido y capaz de dirigir este tipo de talento. Entre las causas más frecuentes de desvinculación de este

tipo de trabajadores está el percibir que sus propios jefes les ponen obstáculos en el camino porque se sienten amenazados por su desempeño.

Una cuidada gestión de la carrera profesional del trabajador estrella en la organización es necesaria para aclarar el camino de desarrollo a seguir, que no tiene por qué ser siempre ascender en la escala jerárquica.

Otra grave falla en la dirección de este tipo de talento es el suponer que los trabajadores estrella no necesitan ser dirigidos, o que tienen una clara idea de qué tan bien –o mal– están desempeñándose. Si bien a estos trabajadores les gusta gozar de amplia libertad y rechazan el monitoreo opresivo, la verdad es que necesitan y agradecen una dirección clara en lo que respecta a la fijación de objetivos y también un *feedback* puntual, sincero y oportuno sobre su desarrollo.

Frente al mito que los trabajadores estrella rechazan todo tipo de dirección está la realidad que estos trabajadores rechazan la *mala* dirección. En primer lugar, estos trabajadores rechazarán un estilo de dirección demasiado rígido, que no tiene la suficiente apertura para incorporar nuevas perspectivas en su gestión. Los trabajadores estrella *saben* que tienen mucho para aportar, y desprecian la soberbia o el temor de algunos jefes que por medio del mal uso de la jerarquía limitan sus posibilidades de participar en la dirección.

Por otro lado, las normas y políticas de la organización difícilmente estén diseñadas para este tipo de trabajadores, y por lo tanto es natural que surjan tensiones que deben ser resueltas de forma adecuada, inteligente y transparente. Directivos demasiado legalistas serán incapaces de darse cuenta que para conseguir el fin que las normas buscan, a

veces, hay que adaptarlas, interpretarlas o incluso modificarlas.

De igual manera estos trabajadores desprecian una dirección sumisa, que les consiente todo por el simple hecho de que son "trabajadores estrella". A este respecto, es interesante reflexionar que entre los principales motivos de rechazo que este tipo de trabajadores despierta en las empresas es precisamente el considerarlos "malcriados" o "caprichosos", cuando en realidad lo que sucede es que estas conductas suelen ser la forma que emplea el trabajador para vengarse de una mala dirección, que por temor o falta de verdadera preocupación por su desarrollo profesional, ha sido sumisa cuando debió ser firme.

Luego, a pesar de sentirse –de saberse– especiales, estos trabajadores son conscientes que para triunfar necesitan del apoyo de un buen equipo. La capacidad de contar con un equipo talentoso, que aproveche y potencie su propio desempeño individual, es un elemento muchas veces decisivo al momento de considerar la permanencia en una organización.

Al mismo tiempo, estos trabajadores tienen una alta necesidad de visibilidad y reconocimiento. Les importa mucho que se les reconozca el éxito, y por lo tanto suelen huir de equipos donde la responsabilidad personal por los éxitos o fracasos queda diluida en el conjunto. A este respecto, culturas demasiado colectivistas suelen tener mucha dificultad para fidelizar este tipo de trabajadores, que terminan yéndose desanimados, incomprendidos y no pocas veces menospreciados.

Para resumir, diremos que, directivos incapaces de fijar metas de alto desempeño, de crear un ambiente de desarrollo profesional desafiante, ciegos ante las necesidades personales de trabajadores con

... *Es un mito falso que los trabajadores estrella son adictos al trabajo que no se preocupan por mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral*

talentos especiales, o temerosos de liderar equipos en los que hay trabajadores que son (en el trabajo concreto que les toca) mucho mejores que ellos mismos, son los mejores *ahuyentadores de talento* con los que una empresa puede contar.

Dimensión contributiva: Marcar la diferencia

El tercer elemento que completa la fidelización del talento de alto rendimiento en las empresas es la dimensión de la *contribución*.

Por un lado, a estos trabajadores les interesa que la empresa les demuestre que más allá de su rendimiento excepcional, *ellos* son especiales. Les importa mucho que la empresa los comprenda, se preocupe por ellos y los apoye, más allá de lo que haría otra empresa. En definitiva, la empresa debe demostrarle al trabajador que es importante no sólo a nivel de su trabajo profesional, sino que también lo es a nivel personal, *humano*.

Las respuestas que los trabajadores estrella dan cuando se les pregunta sobre la forma que tienen de darse cuenta si la empresa se preocupa por ellos, suelen ser: "porque me cuidan, pero me exigen", "porque me entienden", "porque me ayudan a hacer lo que tengo que hacer, y no lo que me gusta

[continúa •••]

hacer". Cuando son consistentes y auténticas, este tipo de conductas generan en los trabajadores un sentimiento de gratitud y un deseo de reciprocidad que no solamente actúa como fidelizador de talento, sino que también es un poderoso motivador.

Entre las políticas más valoradas a este nivel por los trabajadores están aquellas que les permiten equilibrar su vida familiar con la laboral. Es un mito falso que los trabajadores estrella son adictos al trabajo que no se preocupan por mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral. De hecho las investigaciones realizadas demuestran que estos trabajadores valoran en gran medida la posibilidad de compatibilizar sus vidas privadas con la carrera profesional.

Es curioso, sin embargo, que las empresas que logran fidelizar a largo plazo este tipo de talento no lo hacen en virtud de políticas, sino de personas concretas. "Me quedo en la empresa por mi jefe", "me quedo por mi equipo", suelen ser los motivos que se dan. Paradójicamente, suelen ser personas concretas, especialmente los jefes, quienes a veces son la principal motivación que tienen estos trabajadores para irse.

A los jugadores estrella también les interesa marcar ellos también la diferencia para alguien. Formar parte de una empresa cuya Misión tenga un verdadero impacto, ser capaces de dejar una huella en la sociedad, integrar un equipo *relevante* es muchas veces el motivador más poderoso para estos talentos especiales.

Esta tercera dimensión es la que en la práctica tiene el mayor potencial de fidelización de talento, debido a que el trabajador permanece en la empresa no sólo por lo que la empresa le ofrece, sino porque realmente le importa la empresa y sobre todo su gente. Al mismo tiempo, si se gestiona mal, es el principal motivador para abandonar la organización. Un trabajador estrella podrá permanecer en la organización aunque esté mal pagado, pero no lo hará si se siente utilizado o despreciado.

... *Las diferencias en salario suelen tener un valor motivador mucho menor que las diferencias en la dimensión de desarrollo profesional, y menor aún que las diferencias en las propuestas de contribución*

La decisión de permanecer

La capacidad de fidelizar el talento, es decir, de que los partícipes de la empresa deseen libremente permanecer en ella surge de la combinación de las tres dimensiones anteriormente citadas.

Si bien cada empresa podrá luego decidir en cuál de estas dimensiones hará énfasis, será necesario sin embargo que en las tres se cubran ciertos mínimos indispensables. La oferta económica deberá ser *competitiva* (lo cual no significa que deba ser la mayor), las posibilidades de carrera deben ser interesantes y la empresa debe demostrar preocupación real por el trabajador. Si en cualquiera de estos tres campos la propuesta que tiene la empresa queda por debajo de lo que estos trabajadores consideran mínimos indispensables, será prácticamente imposible que acepten compensarlo con alguna de las otras dos.

La decisión de permanecer en una empresa o de marcharse a nuevas alternativas laborales vendrá de la mano de las diferencias que el trabajador perciba en las distintas propuestas. Como hemos co-



... *La obstinación de algunos jefes y su temor a perder poder cierran las puertas al crecimiento profesional de los mejores, y terminan resultando verdaderos repelentes de talento*

mentado, las diferencias en salario suelen tener un valor motivador mucho menor que las diferencias en la dimensión de desarrollo profesional, y menor aún que las diferencias en las propuestas de contribución. Los raros casos en que este tipo de trabajadores cambian de empleo solamente por el motivo económico se dan o porque la empresa originaria les pagaba por debajo de lo que ellos consideraban el mínimo indispensable, o porque la mejora salarial es de tal magnitud que elimina el análisis del resto de las dimensiones.

Por último, es necesario considerar que, más allá del sentimiento de pertenencia que pueda unirlos a sus organizaciones, estos trabajadores suelen tener una gran motivación hacia el *cambio*. Independientemente de la propuesta que una empresa concreta pueda ofrecerle a sus trabajadores para fidelizarlos, es necesario tener en cuenta que con toda seguridad, habrá un momento en que les motive cambiar por el sólo hecho de cambiar. Esto no implica que la empresa haya hecho nada mal, sino que es una característica de la personalidad de estos trabajadores. La empresa debe ser consciente de esto, y tener recambios preparados. Por más con-

fiada que esté la empresa en la permanencia de un determinado talento, siempre será prudente tener mecanismos para evitar que por más que se trate de una verdadera "estrella", no sea alguien *imprescindible*.

Reflexiones para Uruguay

Cuando se aborda el tema de la fidelización de talento en nuestro país, se suele hacer un análisis simplista de la cuestión, limitado a la dimensión económica. Como los salarios en nuestro país no son competitivos, es imposible evitar que los mejores se vayan al exterior.

Como acabamos de comentar, los salarios deben ser competitivos, pero esto no implica que deban ser mayores, ni tan siquiera iguales a los internacionales. Hay que considerar la propuesta que la empresa hace de forma integral. En realidad, y aunque la mayoría de las veces el propio trabajador argumenta que el cambio se hace por "una mejor propuesta económica", el tema salarial considerado de forma aislada suele ser determinante en una muy pequeña minoría de casos. La gran mayoría de las veces el motivo de la salida de un trabajador estrella de la compañía es mucho más profundo, y hay que buscarlo en las demás dimensiones. Como suele decir un colega: "los buenos trabajadores no abandonan empresas, abandonan malos jefes".

Para comenzar, en Uruguay está mal visto ser un trabajador estrella. El poseedor de dicho rótulo se hace inmediatamente blanco de envidias, ironías y desconfianza, incluso sabotajes, por parte de subordinados, colegas y superiores.

Por otro lado, en nuestro país es difícil encontrar empresas que ofrezcan a estos trabajadores metas realmente altas, desafíos excitantes. No se trata de una restricción de tamaño de negocio, sino más bien de mentalidad directiva. Prueba de esto es que existen empresas uruguayas, llevadas adelante por uruguayos, que compiten con éxito

[continúa...]



a nivel mundial, ya sea en el sector de ropa femenina, producción audiovisual, software o marcapasos. Lamentablemente, estas empresas y empresarios exitosos son la gran minoría. Las empresas con metas de corto vuelo o con directivos temerosos, difícilmente resultarán una opción atractiva para los mejores trabajadores.

En nuestro medio predomina un estilo de dirección autoritario, en el que se da por supuesto que “el jefe es el que más sabe”, para el que este tipo de trabajadores son una verdadera amenaza. La obstinación de algunos jefes y su temor a perder poder cierran las puertas al crecimiento profesional de los mejores, y terminan resultando verdaderos *repelentes de talento*. Directivos que prefieren gestionar un equipo mediocre y uniforme a uno ganador pero con algunas individualidades terminan alegrándose cuando las “estrellas” se retiran del equipo, aunque todos queden en una peor situación. Son casos evidentes de falta de talento directivo, que lamentablemente suelen darse demasiado en nuestro país.

Al mismo tiempo, abundan organizaciones que si bien toleran el fallo colectivo (“todos perdimos”), castigan ferozmente el éxito individual porque lo entienden un síntoma de individualismo perverso y egoísta. Difícilmente estas organizaciones sean capaces de atraer y fidelizar al verdadero talento, que quiere y puede destacar.

Paradójicamente, al tiempo que reina en gran parte de nuestras organizaciones un “colectivismo” que lleva a que todos seamos responsables de todo (con lo que nadie es responsable de nada), abundan también directivos envidiosos o egoístas, que no soportan que otro se lleve el mérito, y no toleran trabajar con nadie que pueda hacerles sombra. A los trabajadores estrella no les importará abandonar esas organizaciones para unirse a otras donde realmente puedan destacar, y hacer que otros destaquen con ellos.

“Somos de lo mejorcito en Uruguay” suelen argumentar directivos que, conscientes de su desventaja frente a jugadores regionales, ofrecen propuestas laborales y perspectivas de desarrollo interesantes desde el punto de vista local. Lamentablemente con los trabajadores estrella no aplica la vieja alternativa de ser “cabeza de ratón o cola de león”. Sencillamente, optarán por ser “cola de león”, comerse al “ratón”, y luego crecer hasta ser “cabeza de león”. La motivación de estos trabajadores no se detiene en las fronteras.

En definitiva, independientemente del nivel salarial que puedan ofrecer a sus trabajadores, sólo empresas –empresarios– capaces de reconocer el talento, de darle campo para crecer y contribuir, de comprender y preocuparse verdaderamente por él serán capaces de atraer y fidelizar trabajadores estrella. De que nuestras empresas –nuestros directivos– aprendan a fidelizar este tipo de talento extraordinario depende en gran medida la competitividad de nuestras empresas, la solidez de nuestros puestos de trabajo, el desarrollo de nuestra sociedad 🌐

Bibliografía

BOYNTON, A. y FISCHER, B. *Virtuoso teams*. Prentice Hall: 2005.

CARDONA, P. *Las claves del talento*. Ediciones Urano: 2002.

GROYSBERG, B., NANDA, A., NOHRIA, N. *The risky business of hiring Stars*. HBR Article, May 2004.

Publicado en Sócrates (www.ieem.edu.uy/socrates), junio de 2007.