



**Propósito, experiencia y liderazgo:  
Los determinantes en la captación  
de talento en las organizaciones**

• Carla Fuenzalida

**H**emos sido testigos de nuevos y disruptivos modelos de negocio que han desafiado los formatos tradicionales: los tipos de empresas que existen hoy en el mercado, las tecnologías emergentes y en constante desarrollo, los nuevos canales de comercialización, entre otras relevantes evoluciones.

En este contexto, lejos quedaron los tiempos en que las empresas más atractivas eran las más grandes, o aquellas con mejor cotización bursátil. También quedó obsoleto el concepto del trabajo como una transacción que se entregaba solo a cambio de la seguridad de un contrato de trabajo, con la remuneración y beneficios que éste conlleva.

Estos cambios han generado que una de las constantes necesidades de las empresas sea un desafío cada vez mayor: el de atraer y retener talento. En términos simples, hoy existe más competencia por el talento que lo que habríamos soñado hace pocos años.

Indudablemente, éste es un gran desafío para los responsables de la gestión de personas. Sin embargo, la que debe establecer y declarar su estrategia para captar personas idóneas y alineadas con los objetivos de la empresa, precisamente es la organización de forma integral. Es decir, toda la empresa, incluidos directores y socios.

Por esto, el desafío es más grande que nunca: la rentabilidad de la organización dependerá, entre otras variables, de la calidad del equipo humano. De cuánto talento, creatividad, compromiso, flexibilidad, capacidad de adaptación y rapidez hay en cada uno de sus colaboradores.

Entonces los gerentes de Personas, alineados con la estrategia

global y al tanto de la importancia de los KPIs del negocio, deben encontrar la manera de hacer que sus empresas sean un espacio atractivo y así incorporar a los mejores.

No es una tarea fácil ¿Qué pueden hacer estos gerentes? Primero, replantearse la misión de la empresa con miras hacia un objetivo con trascendencia, lo cual es esencial en la búsqueda de trabajo de esta generación: generar impacto en algún aspecto. Como dice Richard Branson, “las marcas que prosperarán en los próximos años son las que tienen un propósito más allá del beneficio”.

---

***“Los gerentes de Personas, alineados con la estrategia global y al tanto de la importancia de los KPIs del negocio, deben encontrar la manera de hacer que sus empresas sean un espacio atractivo y así incorporar a los mejores.”***

---

Segundo, evaluar cómo se relaciona la empresa con los stakeholders: ¿qué buenas prácticas tiene? ¿cuáles podría mejorar? ¿tenemos políticas en relación con el cuidado del medio ambiente? ¿y con las comunidades?

Por otra parte, uno de los stakeholders que más impacto tiene en la construcción de la imagen de una organización, y por lo tanto en el fortalecimiento de su atraktividad en el mercado, son sus propios colaboradores. Los empleados pueden ser considerados embajadores de la empresa y sus marcas y, ciertamente, pueden relatar con la autoridad de “conocer la empresa”, ya que lo viven en cada momento de su paso por la organización. Así, se establece una relación muy estrecha entre la atracción del talento y

la “Experiencia del Empleado”.

Así como, hoy, el concepto de Experiencia del Cliente ha sido integrado en gran parte de las empresas como un eje fundamental del negocio, un grupo menor, pero creciente, está enfocado en identificar los hitos claves del “viaje” de un



colaborador en su paso por la empresa, y cómo éste impacta en su percepción integral sobre la misma.

Es claro y realista asumir que las empresas difícilmente pueden satisfacer de manera integral las expectativas de sus colaboradores; sin embargo, en la medida que se logra definir qué aspectos son los más relevantes para ellos, se pueden implementar prácticas y soluciones concretas. Es más, se puede trabajar de forma segmentada en función de esos puntos críticos. De esta forma, los colaboradores pueden llegar a ser no sólo representantes de la empresa, sino actores activos (y determinantes) en la atracción de talento.

Por último, uno de los aspectos de mayor relevancia en la construcción de la imagen de las empresas, si bien no es novedoso, sí es fundamental: el impacto que genera el estilo de liderazgo.

Todos sabemos que los “jefes” tienen una injerencia muy directa en la experiencia de un colaborador. Las empresas han invertido una gran cantidad de recursos para trabajar las capacidades y competencias de liderazgo durante muchos años.

Sin embargo, pareciera que es necesario no solo continuar desarrollando estas competencias y capacidades, sino también actualizar a una nueva versión de las características idóneas para quienes ocupan roles de liderazgo.

Antes, las empresas se comprometían a ofrecer los mejores jefes para sus colaboradores. Hoy, de cara a los grandes cambios

de distinta naturaleza del mundo laboral y social, debemos preguntarnos previamente cómo deben ser los “nuevos jefes”.

Posiblemente tenemos algunas pistas: jefes cercanos, enfocados en desarrollar talentos, capaces de liderar e inspirar a pesar de una menor presencialidad, con gran capacidad de escucha, flexibles, generadores de contextos positivos, centrados en el reconocimiento por sobre el castigo, entre muchas otras.

El desafío de atraer y retener talento es y seguirá siendo uno de los mayores desafíos de las organizaciones. Sabemos lo relevante que es para cada empresa contar con las personas idóneas para alcanzar el logro de los objetivos. Sin embargo, debemos estar más atentos que nunca para identificar, en forma dinámica, aquellos elementos que hacen la diferencia.

---

#### SOBRE LA AUTORA



**Carla Fuenzalida**

**Directora Lukkap Chile  
Egresada FEN U. Chile**

---