

## GRANDES IDEAS RESUMIDAS

# Abordar la rebelión del talento: hoy es el momento adecuado para una conversación

La pandemia nos ha afectado a todos, en un grado u otro, y de múltiples formas. Nos hemos visto obligados a evaluar los riesgos asociados con actividades que alguna vez fueron rutinarias—como dar la mano, subir a un autobús, entrar en una tienda o, simplemente, ir al trabajo. Muchos han reconsiderado sus prioridades vitales evaluando lo que en la vida y el trabajo les resulta placentero. Los empleados han experimentado niveles sin precedentes de autonomía y flexibilidad que son reacios a ceder, y para muchos, las relaciones con jefes y colegas se han vuelto más personales.



Esta autorreflexión ha estimulado lo que llamamos la "Rebelión del Talento", lo que ha llevado a muchos empleados a buscar nuevos roles, nuevos entornos de trabajo, nuevas opciones de carrera, nuevos tipos de relaciones organizacionales y más. Esta búsqueda refleja que no son exactamente la misma persona hoy que en enero de 2020. Los empleados están marcando nuevos récords de bajas en las organizaciones, a menudo sin proporcionar a sus antiguos empleadores una justificación clara—con demasiada frecuencia porque sus jefes no la piden.

Los líderes deben actuar ahora mismo para abordar la Rebelión del Talento, reconociendo la realidad de que cada empleado ha cambiado en mayor o menor medida. Y por lo tanto, todo líder debe en este

momento crítico preguntar a cada uno de sus empleados, si aún no lo han hecho, y mantener una conversación sobre los "Tours de Carrera". La noción de Tours de Carrera fue popularizada hace unos años por Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn, reformulando la noción de gestión de carrera en una serie de tours, de duración limitada y con metas personales y organizacionales.

Sin duda, frente a la Rebelión del Talento, la intención del líder al tener esta conversación debería ser ayudar al empleado a decidir si desea permanecer en la organización. Pero esto solo sucederá si—a través de un diálogo abierto, honesto y afectuoso—el líder y el empleado son capaces de identificar y acordar un tour de carrera mutuamente satisfactorio.

Un Tour de Carrera atractivo tendrá varias características clave establecidas en un único documento:

- **Una misión definida.** Por ejemplo, lanzar un nuevo producto, abrir mercados, implementar una nueva tecnología, etc. La misión no tiene que ser de gran alcance, pero debe estar claramente definida en un marco temporal.
- **Oportunidades claras** durante ese tour de carrera para que el empleado ejercite y perfeccione capacidades específicas de su interés.
- **Conexiones** que permitirán al empleado forjar relaciones nuevas y satisfactorias.
- **Una visión** de cómo la experiencia mejorará la "marca" del empleado dentro de la organización, por ejemplo, proporcionando nueva visibilidad o la oportunidad de que su contribución sea ampliamente reconocida.



Tenga en cuenta que el resultado de la conversación puede no ser una asignación diferente de la función actual de la persona. Pero si se lleva a cabo de manera efectiva, independientemente de las características del próximo Tour de Carrera, la conversación capturará con mayor relevancia el valor personal de su decisión de permanecer en la organización, reforzada por un compromiso de tiempo limitado acordado entre el líder y empleado.

Hay dos condiciones necesarias para que una conversación de Tour de Carrera funcione:

## #1 – Confianza.

Para muchos líderes el período de la pandemia ha brindado la oportunidad de mejorar la conexión emocional, que es la base de la confianza. Durante las reuniones individuales, el líder debe apoyarse en esa conexión y actuar con total transparencia y honestidad. Los líderes deben sentirse cómodos compartiendo sus vulnerabilidades y frustraciones personales. Deben discutir abiertamente cualquier limitación para crear un Tour de Carrera que satisfaga las aspiraciones del empleado. En ocasiones, tendrán que decirles a algunos empleados que la organización no tiene alternativas satisfactorias que ofrecer y orientar la conversación para ayudar al empleado a pensar en opciones fuera de la organización. La clave es garantizar un espacio completamente seguro donde el empleado comprenda que el líder quiere encontrar una solución en la que todos ganen.

## #2 – Percepción.

Antes de la conversación los líderes tendrán que dejar de lado las impresiones pre-pandémicas de las aspiraciones, las capacidades y las preferencias del empleado. Deben entrar en la conversación con una mente abierta, sin importar cuánto tiempo hayan estado trabajando juntos, alentando al trabajador a compartir

lo que podría haber cambiado en los últimos dos años. Los líderes pueden impulsar una conversación más profunda al ser transparentes sobre lo que cambió para ellos. Sin duda, la mayoría de las personas no se han transformado radicalmente, aunque algunas sí. Pero los matices y las sutilezas cuentan cuando se trata de trabajar para identificar un Tour de Carrera que esté más alineado con el lugar donde se encuentra el empleado hoy que con alguna alternativa —imaginada o real— en el mercado. Ello requiere una conversación profunda y respetuosa para comprender la mentalidad del empleado en este momento.

No hay duda de que muchos líderes se sentirán muy incómodos con conversaciones tan personales. Es posible que no estén contentos arriesgando en una conversación que bien podría terminar en un acuerdo para que el empleado busque una nueva empresa. Pero evitar estas conversaciones es, en nuestra opinión, evadir una responsabilidad clave de liderazgo: fidelizar el talento. Pero debemos hacerlo proporcionando roles que maximicen las contribuciones a la organización y, al mismo tiempo, aumenten las capacidades para abordar los desafíos futuros y fortalezcan las conexiones emocionales que generan una mayor confianza e influencia.

La Rebelión del Talento es una prueba tangible de que los empleados de hoy están comprometidos con un diálogo interno reflexivo sobre sus opciones para un próximo Tour de Carrera que refleje las personas en la que se han convertido. Los líderes deben participar ahora en esa conversación iniciando una discusión abierta, segura y relevante— con cada miembro de su equipo— o sufrir la pérdida de talento innecesaria a la que habrán contribuido con su incomodidad.

**Seymour Adler, Ph.D.**  
Managing Director  
Leadership Assessment &  
Development Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

