

Retención de Empleados: una estrategia de Recursos Humanos

Alejandra González Jorquera

Gerente General HR Consultores
Asistente Social Pontificia Universidad Católica de Chile

Si reconocemos que la razón por la cual una persona deja una organización no siempre es el dinero, entonces habremos avanzado una enormidad en determinar las causas reales y buscar soluciones oportunas antes de que se produzcan pérdidas costosas para la organización.

La pérdida de un empleado talentoso puede costarle mucho a una empresa, no sólo en lo referente al desarrollo del trabajo propiamente tal, sino en lo que costará el nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos asociados por la nueva búsqueda, etc. Mayor será el impacto, si se trata de personal del área de ventas, lo cual incluso podría afectar la satisfacción del cliente.

Los administradores de recursos humanos tienen una gran tarea ya que deben determinar las áreas débiles e implementar planes de acción que permitan aportar una real estrategia de retención de personal.

¿Cuáles son las causas por las que una persona podría querer abandonar una empresa?

Las causas por las cuales una persona puede sentir una baja satisfacción laboral traducida finalmente en problemas de desmotivación pueden deberse, además del **salario**, a temas como:

- Beneficios entregados al personal
- Estilo de supervisión, relación con la jefatura
- Desarrollo de carrera
- Posibilidades de capacitación
- Carga de trabajo
- Lugar geográfico donde está ubicada la empresa
- Periodo de traslado desde su casa hasta el trabajo

- Status que otorga el cargo y la empresa, entre otras

¿Qué hacer cuando la desmotivación y el retiro de un trabajador tiene su raíz en el sueldo?

Las áreas de Recursos Humanos deben entregar a la organización elementos objetivos a la hora de pagar a sus empleados. Conocer cómo paga el mercado y velar porque internamente no existan desigualdades es una actividad permanente.

No obstante lo anterior, es importante considerar que cuando una persona ha decidido dejar su trabajo, la mayoría de las veces, lo hace. Una persona que ha decidido dejar la empresa difícilmente se retractará, sobretodo si la razón cruza más allá del sueldo.

Revisar su sueldo es una alternativa y una contraoferta salarial podría ayudar.

¿Qué elementos se deben considerar al preparar una contraoferta salarial?

Es muy importante considerar los siguientes factores:

- Aporte de la persona al negocio: se debe evaluar que tan importante es el aporte que ese trabajador le entrega al negocio, sus conocimientos, habilidades y su potencial
- Desempeño Individual: también se debe tomar en cuenta si su desempeño ha respondido frente a las demandas de la organización, y si ha demostrado en tiempo lealtad y compromiso
- Equidad interna y externa: si el salario que hoy recibe objetivamente está por bajo mercado, o por bajo lo que internamente pagamos para una función similar, entonces se debe preparar una contraoferta que considere ambos aspectos.
- Presupuesto asignado: más importante aún será verificar si la empresa está en condiciones financieras de solventar un gasto mayor

Preparando un Plan Estratégico de Retención de Empleados

Si bien factores como: Lugar geográfico, período de traslado, etc. claramente escapan a cualquier análisis de retención de personal, las compensaciones, el estilo de supervisión, la retroalimentación, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, el desarrollo de carrera, y la capacitación, son elementos que Recursos Humanos sí puede trabajar.

Una estrategia de retención de empleados puede ser una constante o puede aplicarse en determinadas situaciones. Lo óptimo es plantearse la retención de empleados como parte de los objetivos de Recursos Humanos.

La pregunta clave en retención de empleados es ¿ qué queremos retener?

- Todos los trabajadores
- Algunos trabajadores
- Algunos trabajadores que ocupan ciertos cargos
- Determinados cargos

Lo cierto es que las estrategias de retención en general hablan de **empleados de alto potencial**. Son ellos los que normalmente queremos retener. Aquellos empleados poco comprometidos y de mal desempeño, más bien, deben formar parte de los planes de capacitación y de mejora continua.

Definiendo la premisa anterior será más fácil elaborar nuestro plan de acción el cual sugiere considerar los siguientes aspectos:

- Compensaciones
- Comunicaciones
- Retroalimentación
- Estilo de Supervisión
- Desarrollo de Carrera y Capacitación

Respecto de las Compensaciones

La organización debe privilegiar, de acuerdo a sus recursos, la búsqueda por mantener y mejorar sus salarios y beneficios.

La insatisfacción de los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria. Las demandas sindicales se pueden ver fortalecidas y la adhesión verse aumentada.

Prevenir los problemas anteriormente expuestos es una de las principales razones del porqué es necesario contar con una política de compensaciones. Por otra parte, y en forma muy relacionada con lo anterior, uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la definición de su política de compensaciones, esta define la relación entre trabajador-empresa y su capacidad de ser competitiva frente al mercado laboral.

Mantener al personal de alto desempeño, personal de alto potencial, son estrategias que se ven fuertemente respaldadas por políticas en el ámbito de las compensaciones. Está probado que el éxito de las organizaciones depende de los individuos que la conforman y contar con personal de alto desempeño es una condición sin excepción. Por esta razón, hoy más que nunca las empresas saben que la retención del personal clave y la atracción del talento externo, son fundamentales dentro de sus políticas de recursos humanos.

Un sistema de compensaciones atractivo será fundamental para desarrollar esta estrategia. Incluso muchas empresas han asumido que para ciertos cargos su comparación de mercado será la mediana y para otros el tercer cuartil. Algunas empresas ya han asumido que ciertas áreas de la empresa deben ser comparadas con el mercado en sus valores más altos, han definido aquí potenciar sus políticas asumiendo que ciertas áreas funcionales son más estratégicas que otras y aquí aplican un estadígrafo distinto. Por ejemplo, las áreas de staff como finanzas o recursos humanos, reciben una comparación hacia un estadígrafo de mediana y otros como operaciones o el área comercial reciben un estadígrafo como tercer cuartil, lo mismo que para la plana gerencial. *(Del Manual de Consultas Empresariales Diciembre 2001)*

Muchas empresas multinacionales han creado planes de retención, basados incentivos de largo plazo como la opción de compra de acciones a un precio determinado o también llamados stock option.

Respecto de las Comunicaciones

La organización debe mantener canales de comunicación efectivos. Tanto la Gerencia general como cada jefatura debe procurar estar en permanente comunicación con sus colaboradores.

Algunos canales efectivos son:

- Las reuniones anuales con los empleados
- Los desayunos con el personal
- Las revistas internas
- Los diarios murales
- La Intranet
- Las reuniones individuales
- Las celebraciones internas

- Las actividades de integración

Recursos Humanos, junto con ser un canalizador de inquietudes también debe usar estos canales para comunicar y ayudar a la Gerencia General a comunicarse con los empleados.

Los administradores de Recursos Humanos son los llamados a mantener activos los canales de comunicación y a darles contenido y forma.

Respecto de la Retroalimentación

Procesos como la revisión del desempeño, ayudan a poner en la mesa lo que la empresa quiere lograr y lo que se espera de los trabajadores, contribuyendo además a que el empleado reciba retroalimentación por su trabajo desarrollado.

La incorporación de un programa de Evaluación del Desempeño, es la base para elaborar los planes de mejora continua y sus resultados dan pie a acciones de tipo salarial, de capacitación, de desarrollo de carrera, premios, etc.

Estos procesos constituyen una instancia formal de comunicación entre Trabajador y Supervisor.

Es importante considerar que dependiendo del tipo de cargo la forma de evaluar podría variar, así, si un ejecutivo comúnmente es evaluado conforme a objetivos bien definidos, un cargo más operativo se enfrentará al cumplimiento de obligaciones de otro tipo como Productividad, Conocimiento del Trabajo, Cumplimiento de Normas de Higiene y Seguridad, etc.

Respecto del Estilo de Supervisión

La búsqueda por lograr jefaturas con liderazgo, debe estar dentro de las actividades permanentes de recursos humanos. El mejor aliado de la organización será aquel jefe que en su actuar logre que los empleados hagan las cosas de la mejor forma posible, motivados y comprometidos con la empresa. Las jefaturas deben demostrar y mantener altos desempeños, sólo así los empleados tendrán referentes positivos e inspiradores.

Siendo el jefe inmediato la cara de la empresa, si este es amable en su trato, paciente, comprensivo, etc. el trabajador tenderá a percibir de mejor modo a la organización, que si su jefe que está siempre de mal humor, es poco tolerante, y tiene una comunicación deficiente.

La Supervisión Efectiva es una aspiración que vale la pena trabajar por ella. Cualquier acción desarrollada, ya sea de compensaciones, procesos formales de comunicaciones, capacitación, desarrollo de carrera, etc. nunca será tan potente y crucial en la vida laboral de una persona como la supervisión recibida.

Los buenos Supervisores, aquellos que poseen liderazgo, contribuirán enormemente a lograr los objetivos del negocio. Un Supervisor de Ventas, contribuirá a lograr las metas, un buen Supervisor de Producción, evitará mermas, y procurará el logro de las metas de producción. Por esta razón, la evaluación de los supervisores y la búsqueda por otorgarle herramientas de gestión debe ser uno de los objetivos de Recursos Humanos.

Es recomendable reconocer ciertas definiciones que algunos autores nos entregan y las consideremos a la hora de abordar el tema. Robert Dilts, asesor internacional de empresas, menciona que al definir liderazgo eficaz es importante distinguir entre (a) un “líder”, (b) “liderazgo” y (c) “liderar”

- “**Líder**” es un papel en un lugar concreto. La persona en su rol formal de líder puede poseer o no capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar.
- “**Liderazgo**” se relaciona con las habilidades, sus capacidades y su grado de influencia en los otros.
- “**Liderar**” es la resultante de cumplir el papel de líder y la capacidad de liderazgo.

En su sentido más amplio, el liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en otras personas para la consecución de algún objetivo. Un líder conduce a sus colaboradores hacia un determinado fin.

En lenguaje de las empresas se dice que “liderazgo” es opuesto a “dirección”. Esta última se define como “conseguir que las cosas se hagan *a través* de otros “ y la primera como “conseguir que otros *hagan* las cosas”

Respecto del Desarrollo de Carrera y la Capacitación

La empresa debe ofrecer y demostrarle al trabajador que tiene interés por su carrera y que tiene las instancias para su crecimiento profesional. Un buen plan de desarrollo de carrera dará la seguridad al trabajador de saber que puede lograr en determinado tiempo y como se proyecta en la empresa, asimismo los planes de capacitación asociados a las necesidades de la empresa otorgan información de cómo puede ir enriqueciéndose en su actual puesto de trabajo o en otro futuro.

Un individuo puede desarrollarse profesionalmente en su cargo a través de

- Adquirir un buen conocimiento de sus funciones
- Asumir nuevas responsabilidades en el cargo
- Obtener movilidad interna a otro cargo
- Obtener un ascenso en la organización

Para desarrollar un plan de carrera el administrador de Recursos Humanos deberá:

- Definir competencias y capacidades del cargo
- Definir un formato de evaluación del trabajador
- Definir un formato de Desarrollo Individual

Algunas empresas otorgan la posibilidad de capacitarse a su personal procurando dar respuesta los intereses individuales del trabajador, sin embargo un buen plan de capacitación debe contemplar los *requerimientos del cargo*, y lo que ese trabajador, en ese cargo, necesita para desarrollar mejor sus funciones.

¿Qué hacer con los empleados de bajo desempeño?

Algunas empresas optan por desvincular a los “malos elementos” sin otorgar las posibilidades de mejora.

Es importante que Recursos Humanos en su función social, permita y le haga ver a la organización que las herramientas deben ser utilizadas al máximo, dando a todos los trabajadores la posibilidad de mejorar y demostrar el enriquecimiento no sólo personal sino también laboral y profesional.

Recursos Humanos debe poner máxima atención cuando la expresión de mal desempeño comienza a ser recurrente porque el problema podría deberse a diversas causas y no sólo al trabajador, por ejemplo:

- Relaciones con el Supervisor
- Problemas en la Selección de Personal
- Diseño del Puesto de Trabajo

Un plan de mejora continua permite elaborar estructurados sistema de información que ayudan a fortalecer las áreas y personas más débiles de la organización. Un empleado que recibe todos los recursos para mejorar en su puesto de trabajo, será un empleado comprometido con la organización y podría llegar a ser un elemento de mucha ayuda para el logro de los objetivos de la organización.

Si un empleado aún con todas las herramientas todavía no satisface el desempeño esperado, es importante considerar, su situación particular ya que elementos de tipo personal y/o familiar podrían estar afectando su rendimiento. La decisión de desvinculación es la más fácil, sin embargo un buen administrador de

Recursos Humanos debe asistir a la empresa en la búsqueda de soluciones efectivas y favorables para la organización y no en la solución más fácil.

El costo asociado a una nueva contratación se lo lleva la organización en su totalidad: el período de ajuste, el entrenamiento, etc. Por lo anterior, antes de desvincular se debe analizar el costo beneficio, y tal vez el bajo desempeño muchas veces podría transformarse desde un elemento fuente de castigo a un elemento fuente de motivación hacia un mejor desempeño.

Retener a los buenos empleados es la consigna de Recursos Humanos, por esta razón cuanto mayor sean los esfuerzos por: seleccionar adecuadamente, pagar equitativamente tanto interna como externamente, incluyendo planes de compensación de largo plazo, supervisar efectivamente y ofrecer planes de desarrollo al personal, mayores serán las posibilidades de que el personal clave se mantenga en la organización por mucho tiempo.