



Cecilia Guzmán-Barrón

Profesora

CENTRUM Católica Graduate Business School

Socia del Estudio Gallo Barrios Pickmann, Abogados

Liderar en un Entorno de Alta Rotación

Los resultados de la encuesta de Ipsos y Amcham revelan que las tres medidas más usadas por las organizaciones peruanas para retener talento son: los paquetes de compensaciones económicas, la capacitación vinculada al trabajo y las promociones o líneas de carrera.

Las vacaciones y el fin de año son momentos de reflexión sobre el rumbo personal y el profesional. Entonces se acentúa la rotación del personal, que en nuestro país alcanza el 15%, según la encuesta denominada “Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir?”, realizada el 2013 por Ipsos y la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham). Esa tasa es comparativamente menor a la que nos anticipa Hay Group para los próximos cinco años; la tasa de rotación se elevará a 25% en Latinoamérica y 23% a nivel global, debido a la recuperación de la economía y al crecimiento de la clase media. En el caso peruano se estima una tasa entre el 15% y el 20%.

Frente a la situación que se avecina, ¿qué está haciendo usted, como líder, para fidelizar exitosamente el talento en su organización? Los resultados de la encuesta de Ipsos y Amcham revelan que las tres medidas más usadas por las organizaciones peruanas para retener talento son: los paquetes de compensaciones económicas, la capacitación vinculada al trabajo y las promociones o líneas de carrera (después están el feedback, los planes de flexibilidad, el mentoring o coaching, el reconocimiento público, y la formación no vinculada al trabajo). ¿Serán las más eficaces?

Al respecto, desde hace algunos años se viene insistiendo en dos herramientas de fidelización del talento traídas del marketing: la marca empleador y la propuesta de valor al empleado. Ambas coinciden con las conclusiones del estudio publicado en octubre de 2013 por Arellano Marketing y Laborum Perú, las cuales destacan la “reputación o imagen” y los “beneficios” como los atributos más valorados en un empleador.

Esto explica el creciente interés del empresariado peruano por participar en estudios de impacto en el público objetivo (los actuales y futuros colaboradores), tales como Great Place to Work, Gran Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral-RSL y el Reconocimiento de Buenas Prácticas Laborales. También explica el éxito de redes sociales como Glassdoor.com (en inglés) o Kombook.com (en español), que recogen las opiniones de los trabajadores sobre sus empleadores, dando información valiosa para que puedan decidir si se cambian o no de empleo.

Pero la estrategia de marketing no funcionará si solo se queda en eso. Deberá ser correspondida de un genuino interés en los colaboradores, puesto de manifiesto a través de prácticas que les hagan vivir una experiencia memorable mientras estén trabajando en la empresa (así, el viaje que Coca-Cola otorga a los empleados para que experimenten eventos importantes como embajadores de la marca). Entre las mejores prácticas de las 25 compañías multinacionales ganadoras del premio Great Place to Work, no es casualidad que 12 de ellas faciliten la comunicación o la participación, o alienten el liderazgo (la Red de Intereses de Mujeres –WIN- de American Express contiene una serie de recursos para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradoras). Tampoco lo es que tres promuevan entre sus colaboradores actividades de responsabilidad social (por ejemplo, Quintiles concede un “QDAY”, que es un feriado extra con goce de remuneración para realizar actividades a favor de la comunidad).

La legislación laboral peruana ofrece un limitado catálogo de beneficios, y la mayoría de ellos tiene carácter económico. La flexibilidad horaria y el teletrabajo, o prácticas como las ya comentadas, encuentran aun resistencia en una sociedad mayoritariamente desconfiada e informal. Por tanto, hay espacios para distinguirse del resto de sus competidores y liderar al mejor talento.

¿En qué debe enfocarse para diseñar una estrategia dirigida a lograr el compromiso de sus colaboradores? Hay Group ha identificado cinco factores que contribuyen a que el talento opte por permanecer en el empleo actual :

1. La confianza en la organización y en el liderazgo, que se traduce en conocer que la compañía está en buenas manos y hacia dónde se dirige. Ello exige mantener canales de comunicación interna y permanente entre líderes y colaboradores.
2. El espacio para crecer dentro de la organización. A esto apuntan, por ejemplo, los planes de carrera.
3. El justo intercambio se refiere a la recompensa a recibir por el esfuerzo, que no necesariamente se concreta en dinero en efectivo, sino en otras formas de compensación, que incluso podrían favorecer a la familia (así, los cursos de nutrición).
4. Un ambiente que apunte al éxito. Los colaboradores buscan una empresa que desafíe sus límites, que los conduzca a dar lo mejor de sí. Esto solo se logra a través del conocimiento de sus competencias y habilidades para ocuparlos en las posiciones adecuadas para desarrollar su mayor potencial; de procesos eficientes de trabajo; de promover el trabajo en equipo; y de brindar el soporte necesario para llegar a las metas.
5. Autoridad e influencia. Quien está comprometido desea contar con una cuota de autoridad que le permita influir en cómo se trabaja. Si no delega, su colaborador se sentirá frustrado y buscará otro empleo donde pueda tener mayor grado de autonomía.

No existe una receta única para conseguir que nuestros colaboradores vivan una experiencia laboral que deseen prolongar por muchos años. Pero está probado que, detrás de las prácticas de las empresas más atractivas para trabajar, subyace el compromiso de sus líderes. ■

