

## La Retención del Talento en el Siglo XXI: ¿Utopía o Realidad?



**ROSA MARÍA FUCHS**

PROFESORA DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, MIEMBRO DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CONSULTORA DEL CENTRO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL DE ESTA CASA DE ESTUDIOS, EN LAS ÁREAS DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE PERSONAS.

INTERNATIONAL MBA POR EL INSTITUTO DE EMPRESA (ESPAÑA) Y LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS POR LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.

SE HA DESEMPEÑADO COMO VICEDECANA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Y COMO CONSULTORA.

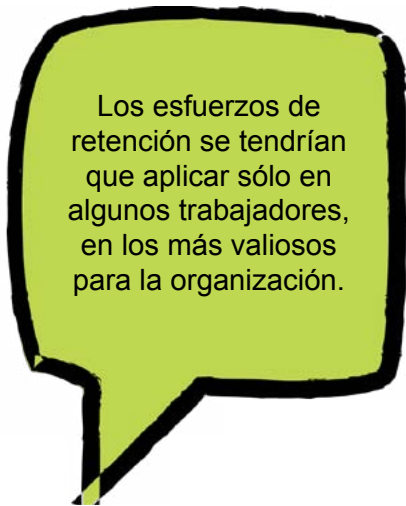
HA REALIZADO INVESTIGACIONES DE MERCADO Y HA DIRIGIDO DIVERSOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

¿Estarán nuestros colaboradores recibiendo llamadas de caza talentos para ofrecerles una nueva posición? Incluso aquellos colaboradores que no están buscando nuevos horizontes laborales podrían estar siendo tentados. Retener al talento es una de las preocupaciones vigentes de quienes dirigen empresas y, particularmente, es uno de los temas que más tiempo demanda a los gerentes de gestión de personas. En el Perú, la Cámara de Comercio Peruano Americana realizó un estudio en 2010 en el que 160 gerentes de recursos humanos fueron entrevistados, y cuando se les preguntó cuál es el tema que les demanda mayor inversión de tiempo, su respuesta fue que la atracción y retención del talento en un 23% (porcentaje más alto entre las respuestas obtenidas).

Las tendencias y sugerencias de expertos son variadísimas, van desde aquellos que sostienen que pensar en el empleo de por vida en estos tiempos es imposible y que es mejor acostumbrarse a vivir en la “guerra por el talento” hasta quienes sugieren puntualmente la mejor práctica para retener al personal, y lo que es más serio aún, para evitar que la competencia sea quien se lo lleve.

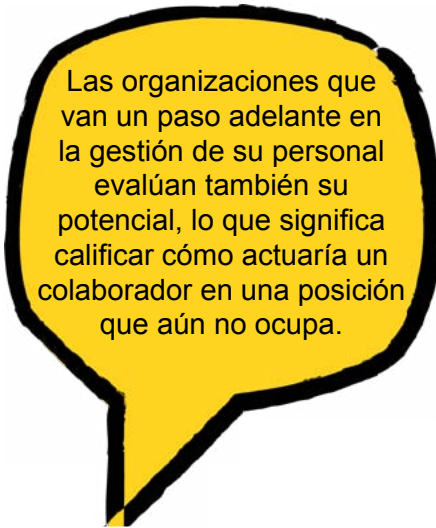
El tratar de retener al personal es una preocupación por lo costoso que es incorporar a alguien nuevo a la organización. Según Allen et al. (2010) los costos asociados a reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados frecuentemente exceden el salario anual de las posiciones que se buscan contratar.

¿Por dónde empezar entonces? La primera de las recomendaciones es tener bien identificado y clasificado al personal. Es importante que se realicen esfuerzos por evitar la alta rotación de personal, pero esos esfuerzos deben ser adecuadamente dirigidos. Por algunos trabajadores hay que luchar en la ya mencionada guerra por el talento, por otros, aunque sea difícil reconocerlo, no es necesario. Las organizaciones deben saber quiénes son aquellos colaboradores que pueden dejar la empresa sin causar mayores complicaciones, quiénes causarían



Los esfuerzos de retención se tendrían que aplicar sólo en algunos trabajadores, en los más valiosos para la organización.

ciertos problemas de marcharse y quiénes deberían permanecer por un largo tiempo en ella. Es decir que los esfuerzos de retención se tendrían que aplicar sólo en algunos trabajadores, en los más valiosos para la organización.



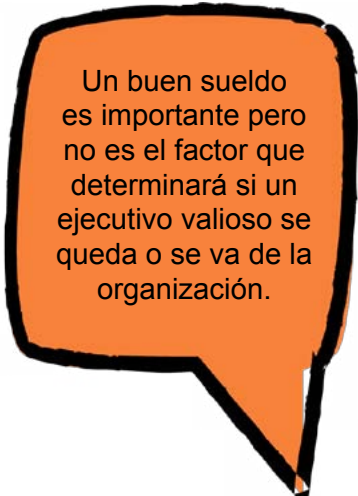
Las organizaciones que van un paso adelante en la gestión de su personal evalúan también su potencial, lo que significa calificar cómo actuaría un colaborador en una posición que aún no ocupa.

Una de las maneras de lograr una clasificación adecuada, que además permite pensar en planes de carrera y líneas de sucesión, es evaluar el desempeño y también el potencial de los colaboradores. Las organizaciones tradicionalmente han evaluado el desempeño de su personal, es decir que han calificado la conducta que ya mostraron, el resultado que ya obtuvieron. Actualmente, las organizaciones que van un paso adelante en la gestión de su personal evalúan también su potencial, lo que significa calificar cómo actuaría un colaborador en una posición que aún no ocupa, emitir un juicio por algo que sucederá en el futuro. Como se puede apreciar, la medición del potencial resulta ser un tema mucho más subjetivo que la evaluación del desempeño y las organizaciones tratan por diversos mecanismos de lograr que sea una medición objetiva. Se suelen utilizar evaluaciones de competencias, centros de evaluación, programas especiales como el System for the Testing and Evaluation Potential (STEP), programas en campo abierto (caminatas, campamentos, ejercicios de supervivencia), evaluación de candidatos por directivos que los conocen profesionalmente, evaluación del jefe directo y la autoevaluación. En

el Perú, las principales empresas que han emprendido el camino de la evaluación del potencial emplean la evaluación por parte de los directivos (sea porque se trabajó directamente con la persona evaluada o porque se ha interactuado con ella esporádicamente), de manera que la alta dirección se involucra en la decisión de identificar a quienes en el futuro ocuparán los puestos más importantes de la organización.

Una vez que se han obtenido los resultados se elabora una matriz llamada Odiorne, que muestra en un eje los resultados de la evaluación de desempeño y en el otro los resultados de la evaluación de potencial. Así los colaboradores se clasifican en estrellas (alto desempeño-alto potencial), incógnitas (bajo desempeño-alto potencial), caballos de batalla (alto desempeño-bajo potencial) y hojas secas (bajo desempeño-bajo potencial). Es en el diseño y aplicación del plan adecuado para cada grupo de colaboradores que las organizaciones empiezan a brindar políticas adecuadas de retención. Las estrellas están en condición de ser promovidas, los caballos de batalla son personas expertas en sus áreas, que no deben perderse, a las incógnitas se les debería proporcionar capacitación. Es en el caso de quienes clasifican como hojas secas se debería plantear plazos de mejora y si no son alcanzados se debe prescindir de esas personas. Las organizaciones que optan por estas mediciones emplean muchos más recursos y lo consideran una inversión. Algunas organizaciones, pueden tomarse unos 3 meses en este proceso. Esta inversión de tiempo carecería de sentido sin un plan adecuado posterior, directamente relacionado a retener a los colaboradores que la organización requiere.

¿Qué es lo que las mejores empresas aplican en la actualidad para retener a su personal? Un buen sueldo es importante pero no es el factor que determinará si un ejecutivo valioso se queda o se va de la organización. La consultora Hay Group en el año 2000 presentó un estudio que recogía la opinión de más de 500,000 empleados en 300 compañías. En él se encontró que de 50 factores de retención el pago era el menos importante (Boltax, 2011). En 2006, un estudio realizado en Estados Unidos, México, Reino Unido y China, reveló que los factores que logran la retención de los empleados son: el que la organización cuente con los mejores profesionales, la satisfacción con las políticas de personal, la empatía del jefe con el personal, la capacidad de balancear trabajo y familia y la reputación de un buen empleador (O'Neal y Gebauer, 2006).



Un buen sueldo es importante pero no es el factor que determinará si un ejecutivo valioso se queda o se va de la organización.

En el Perú, las empresas más reconocidas por su gestión de personas destacan por ofrecer: programas de reconocimiento (a través de ceremonias especiales, entrega de diplomas o un premio económico); planes de carrera personalizados que son fruto de la evaluación de desempeño y potencial; sistemas de retroalimentación que fomentan que los jefes y sus trabajadores se reúnan formalmente varias veces al año para conversar sobre el desempeño del período; prácticas que buscan el equilibrio vida personal-vida laboral (principalmente con políticas de trabajo flexible y desde casa); énfasis en la



50 AÑOS TRANSCURRIDOS Y 50 SABERES  
PARA COMPARTIR



LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ES UNA  
ORGANIZACIÓN LÍDER, ESPECIALIZADA Y  
RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE, QUE DA  
RESPUESTA A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE  
LA SOCIEDAD.

DIRECCIÓN: AV. SALAVERRY 2020, JESÚS MARÍA,  
LIMA, PERÚ

TEL. +51 1 2190100

WWW.UP.EDU.PE

generación de lazos sociales entre los colaboradores (a través de programas especiales de integración y el fomento del trabajo en equipo); relación con los jefes a través de una política de puertas abiertas y planes de desarrollo de habilidades de liderazgo para quienes gestionan personas; un buen clima organizacional y finalmente un sistema de compensación competitivo, con incentivos como posibilidades de compra de acciones, pólizas de seguro preferenciales, estacionamientos gratuitos, entre otros (Fuchs y Sugano, 2009).

Retener al personal talentoso por un período largo de tiempo es posible si se logran identificar las necesidades de los colaboradores. Uno de los factores al alcance de toda organización es conocer los planes de desarrollo laboral de sus colaboradores. Aprovechar los momentos de retroalimentación de las evaluaciones o reuniones periódicas para conversar y lograr conocer las aspiraciones y los sentires actuales de los colaboradores, puede evitar futuros dolores de cabeza a quienes dirigen las organizaciones.

## Referencias:

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.

AMCHAM -Comité de Recursos Humanos (2010). El rol estratégico del área de Recursos Humanos en las empresas. Documento virtual.  
Boltax, J. Love 'Em or Lose 'Em: Retaining Talented Employees (2011). *CPA Practice Management Forum*, 19-22.

Fuchs, R.M. & Sugano S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business Universidad del Pacífico*. Vol.1, No. 2.

O'Neal, S., & Gebauer, J. (2006). Talent Management in the 21st century: attracting, retaining and engaging employees of choice. *WorldatWork Journal*, 6-17.