

Se buscan líderes visionarios y creativos

Estrategias para Retener al Capital Humano

Por Victoria Flórez Mazzini

"Pero, de qué me está usted hablando? Si lo que debo reducir es el costo de la planilla para que nuestra empresa se mantenga competitiva en el mercado e incremente sus márgenes de rentabilidad." Sí, efectivamente, uno de los primeros pasos --el más sencillo y complejo a la vez-- en una reestructuración empresarial es despedir al personal y, con ello, en muchos casos, el capital intelectual y sobre todo las curvas de experiencia de la organización, talentos que son requeridos después para afrontar con éxito las demandas cambiantes del entorno.

Definiendo el problema

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas.

Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas (económicamente o de otras maneras) y que se les brindan oportunidades de desarrollo profesional.

Lamentablemente, aún existen organizaciones que solamente piden a su personal que vuelquen todo lo que saben, en jornadas laborales interminables, que se sacrifiquen (ellos y sus familias) en pos de un futuro mejor para la organización y cuando llega ese ansiado momento, en muchos casos los invitan a salir porque ya no rinden como al principio y porque los resultados no eran los esperados.

Vienen, entonces, los quebraderos de cabeza, la búsqueda de culpables (que pocas veces son los altos directivos) y la cuerda se rompe por el lado más débil. Esto, entre otros factores, ocasiona organizaciones estresadas, personal sobrecargado de trabajo, una alta desmotivación interna, enfermedades muchas veces serias, sobre todo, en los altos directivos y, por ende, una productividad menor y bajos márgenes de rentabilidad. Todo lo contrario a lo que se buscaba.

Buscando soluciones

Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe degradar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de recursos humanos pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus

vulnerabilidades. No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes.

Liderazgo visionario y creativo

Los cambios estratégicos se visualizan en la mente de los líderes de la organización. Es en este sentido, que el nuevo milenio demanda una nueva visión para crear organizaciones en constante aprendizaje e innovadoras. Para ello se necesita que los líderes compartan su visión y los valores, definan sus estrategias y comuniquen claramente las reglas del juego, sobre todo las relacionadas con los incentivos y reconocimientos.

Es en este sentido que surge la necesidad de *gestionar el conocimiento* como un enfoque sistemático e integrado para identificar, gestionar y compartir todos los activos de información de la empresa, incluyendo bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, así como experiencia y *expertise* (especialización) del personal.

En esencia, se trata de poner al alcance de todos la información colectiva y experiencia de la organización, para que a su vez, las personas la utilicen estratégicamente para la toma de decisiones. Por lo tanto, todos son igualmente responsables de alimentar la base de datos. Este ciclo continuo fortalece a la organizaciones, estimula la colaboración, elimina fronteras territoriales y empodera a las personas para que mejoren continuamente la forma en que trabajan.

La llave del éxito radica en la cultura organizacional. Si el personal no siente confianza de que puede o debe comunicarse con libertad, entonces ni la mejor tecnología del mundo hará que vuelquen su conocimiento libremente o que aprendan nuevos conocimientos. Es un reto y una responsabilidad tanto para los líderes como para todas las personas que entienden que al compartir conocimientos y herramientas se solucionan más rápido y eficazmente las demandas de los clientes.

Las gerencias de recursos humanos pueden fortalecer la cultura de aprendizaje, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Sensibilizar al personal acerca del valor de la gestión del conocimiento.
- Ofrecer capacitación, gestión del desempeño y otras herramientas.
- Integrar los esfuerzos de selección y desarrollo de carreras para construir una cultura de compartir el conocimiento.
- Centrarse en aquellos procesos que permitan aprender y compartir conocimientos entre distintos "territorios" de la organización.
- Organizar redes de aprendizaje.
- Ser un modelo para compartir las mejores prácticas.

Los beneficios de una cultura de compartir el conocimiento redundan en una mejor selección de personal y una ventaja para retener al personal clave. Las personas se sienten atraídas por organizaciones donde se aprecian sus contribuciones y se espera que colaboren.

Evaluación del Desempeño

De todo lo anterior, se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener a nuestro capital humano más importante: la evaluación del desempeño como herramienta estratégica del sistema de recursos humanos.

Según C. Fuchs, un sistema de evaluación del desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro.

La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación, necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, desarrollo de carreras, *coaching* (gerente entrenador), comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones.

Un eficaz sistema de evaluación del desempeño debe estar ligado a un programa de mejoramiento continuo y gestión del desempeño, porque de esta manera sí se pueden alcanzar mejoras en el desempeño financiero (más utilidades, mejor flujo de caja, mejor valor de mercado, mayor productividad), y de esta manera mantener la competitividad de la organización en el mercado, objetivo permanente del mundo globalizado.

Estrategias proactivas para retener a los mejores

Resolver problemas es un proceso reactivo y la mayoría de organizaciones admite que responden a situaciones antes que a anticiparlas. La experiencia de empresas globales de éxito ofrece algunas sugerencias proactivas para desarrollar una estrategia de retención del capital humano:

1. ***Tener un sistema holístico para identificar a los empleados clave de la organización.*** Se debe asegurar un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Se debe contar con una base de datos centralizada donde, por un lado, se registren las contribuciones más importantes de las personas a la organización, algo así como un archivo de logros cuantificados (tiempo, porcentaje, costo, ahorro, recursos empleados, etc.) Y por otro, expandir el alcance más allá de las elecciones obvias, llámese aptitudes gerenciales clave, aptitudes de alto potencial y talento técnico, e incluir otras áreas de apoyo, como puede ser servicio al cliente, con el fin de asegurar que la estrategia de retención toma en cuenta estos segmentos.
2. ***Tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados.*** Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.
3. ***Promover internamente a la organización para generar un orgullo de pertenencia.*** Se recomienda implantar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.
4. ***Crear nuevas iniciativas de retención más allá de la compensación económica.*** Muchas compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero se necesita, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.
5. ***Desarrollar y pulir herramientas que arrojen señales de alarma relacionadas con problemas potenciales de retención.*** A pesar que las organizaciones utilizan, con frecuencia, encuestas para diversos propósitos, se necesita asegurar que la información que se recopila se analiza de manera que identifique problemas emergentes de retención. Se debe contar con la visión de los líderes para diseñar las encuestas, así como hacer un análisis de las razones no cuantificables (o cualitativas) del porqué se van los empleados clave.