

CÓMO RETENER A LOS MEJORES EMPLEADOS por Antonio Valls

En la empresa es frecuente que no nos percatemos de la valía de un empleado hasta que se va. Después, durante semanas todo son lamentaciones; la persona que ya no está hacía muchas cosas, o lo que hacía, no hay quien pueda asumirlo entre los restantes empleados. Y entonces el directivo se pregunta: ¿Qué pude haber hecho que no he hecho, para que esta persona no se fuera? A veces, el que se va, fue muy incentivado para poder conseguir su incorporación a nuestra empresa, y ahora se nos va sin más ni más.

En realidad todas las empresas tienen que empezar a pensar en serio en como hacer para retener a sus mejores colaboradores; porque cada vez más, la gente con más talento y ambiciones prefiere cambiar de empleo con cierta frecuencia: descubren que así aprenden y progresan más rápidamente.

Cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad (propia y de los que le enseñan) del nuevo empleado que le sustituye. Todo esto sumado puede dar un importe en dinero muy superior al salario de un año del que ha dejado la empresa. Pensemos por ejemplo, en el conocimiento de los pequeños caprichos de sus clientes que puede albergar en su mente un buen comercial... y la importancia que este conocimiento puede llegar a tener para las ventas de la compañía...

No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro. Y sin embargo cuando la competencia nos lo "quita", damos al hecho menos importancia que al robo de un ordenador.

Hay pues que adoptar y aplicar políticas de retención de empleados, aunque esto no implica que debe tratar de retenerse a todos los empleados. Significa más bien que la empresa debe empezar por reconocer abiertamente, que la continuidad en la empresa de sus mejores profesionales simplemente no puede garantizarse a cualquier trance. Menos, si se tiene en cuenta que después de la última recesión económica del año 1993, ha quedado un residuo de despecho en algunos empleados muy competentes, por la manera en que algunas empresas abordaron sus planes de reducción de personal.

El objetivo de las nuevas políticas de retención de personal, no es volver a la tradición de premiar la antigüedad del empleado con un reloj. El objetivo debería ser identificar y retener a los empleados entregados, por tanto tiempo como fuera mutuamente provechoso. Se entiende por "entrega", el compromiso del empleado con el jefe, el equipo y el proyecto; algo que no tiene nada que ver con la antigua noción de lealtad a la sede central o a la marca o razón social. Por lo tanto cualquier estrategia de retención de personal que adopte una empresa, deben liderarla directamente los jefes y supervisores.

Los mayores problemas de retención los plantean los profesionales que durante dos o tres años han tenido que dar mucho de si mismos en un empleo complejo o novedoso e innovador, y a los que la empresa no les reconoce (y/o apoya) el esfuerzo. O bien los que habiendo hecho ese esfuerzo no han progresado lo que ellos esperaban dentro de la organización, aunque se les paga bien "para que no se vayan". Más tarde o más temprano estos empleados se irán de todos modos, porque a largo plazo nada podrá retener a un buen profesional que se aburra en su trabajo. Los buenos colaboradores buscan satisfacción en el trabajo, un sentido de pertenencia y conexión con el grupo, la posibilidad de armonizar su vida familiar y profesional, y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esto supone tener que dar al empleado instrumentos para avanzar. Ofrecerle cursos en el lugar de trabajo para facilitar la actualización de sus habilidades. Y facilitarle el uso de variados recursos y tal vez, de prestigiosos asesores externos.

Algunas empresas pueden quizás promocionar pronto a los mejores de entre los jóvenes empleados, y asignarles múltiples cometidos con la esperanza de asegurar que los futuros líderes de la empresa se hagan dentro de la misma. Otras podrán tal vez dar grandes facilidades para que el empleado estrella escoja su horario, su trayectoria profesional, y hasta quizás su equipo de colaboradores.

Lo que siempre habrá que tener en cuenta es que hasta el trabajo más interesante y sugestivo puede acabar produciendo aburrimiento e insatisfacción al mejor empleado. Hay pues que estar alerta para que cuando este momento se aproxime, se pueda ofertar una nueva alternativa profesional que retenga a dicho empleado dentro de la compañía.

En todo caso no se puede olvidar que un punto crucial para retener a los mejores empleados de la empresa, es procurar que tengan el jefe que se merecen; es decir jefes que sepan reconocer su talento, desarrollarlo, entrenarlo, y motivar al colaborador. Nada ahuyenta tanto a un buen empleado como un mal jefe.

Desafortunadamente hasta los mejores instrumentos a veces fallan, y la gente clave se irá de la empresa. Pero a menudo el que se va a otra "prometedora" organización tropieza con la realidad de que no es oro todo lo que reluce, ... y si usted le llama y le dice que le encuentra a faltar, quizás termine haciendo el mejor fichaje que podía hacer, de entre todos los posibles.