

La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados

(The retention of efficient employees: strategic importance of employee's fidelity)

Barragán Codina, José; Jorge Castillo Villarreal y Pablo Guerra Rodríguez*

Resumen. Es común que en cada organización se encuentre una de las tareas mas importantes: retener a los mejores empleados. Las organizaciones deben comprender de inmediato que la retención de empleados eficientes es realmente una acción estratégica que requiere principalmente de la apreciación de los niveles mas altos de dirección. Resulta muy raro el poder encontrar organizaciones que se ocupen no solo de las necesidades básicas de sus empleados y sus sueldos, sino de atender otras tales como la depresión o apoyar de alguna forma a un empleado que pasa por un proceso de divorcio. Podríamos citar estas como solo unas cuantas de las razones que para el empleado justifica su salida de la empresa. Este artículo tiene como objetivo el crear conciencia entre las organizaciones sobre la forma en que puede aprender la estrategia de retener a los mejores colaboradores y de esta forma optimizar su productividad.

Palabras claves. Retención, requerimientos organizacionales, humanismo, orgullo, lugar de trabajo

Abstract. In just every organization the task for retain excellent employees is a major consuming one. Organization has to come to realize that retain good employees is a strategic task that involves the human appreciation from the higher levels. It is uncommon to know what is the organization that besides attending the basic or fundamental needs, really care for them is aspects such as depression, or if the organization it is able to help the employee to get trough a divorce process. And this is only a few of the reasons the good employees have to justify the leaving the company. This article aims to provide some insights in what the organization has to learn about how to retain excellent workers as a strategic measure to improve productivity.

Keywords. Retention, organizational need, humanism, pride, workplace

Introducción

En cualquier organización, sobre todo aquellas que llegan a sobrevivir en un ambiente laboral plagado de despidos masivos y alta competitividad, es natural que las mismas organizaciones establezcan acciones estrategias orientadas a la retención de sus

mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas, sin olvidar que los que los empleados que conserven sus empleos, también se encontraran en posición de demandar mejores ambientes laborales y demandar acuerdos para mejorar sus salarios.

Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria así como lo es su mercadotecnia y sus ventas.

Una de las herramientas mas interesantes para determinar si una organización comitè para ser un buen lugar para trabajar es la guía de clasificación nacional e internacional desarrollada por el Great Place to Work Institute .

El Instituto promueve la encuesta sobre los mejores lugares de trabajo en países de todo el mundo, y en consecuencia establece la referencia en función de la retención de los empleados sobre todo en aquellos en los cuales han invertido grandes sumas en capacitación y formación de capital humano.

Metodología sobre el mejor lugar para trabajar

Un buen lugar para trabajar es definido por este instituto como aquel en el cual, sus empleados sienten orgullo y placer con sus trabajos y disfrutan de la compañía de otros empleados.

La metodología utilizada por el GPTW establece como básicos tres tipos de relaciones laborales de los empleados en tres indicadores:

Con la misión y visión de la empresa: su confianza

Con su trabajo: el orgullo.

Con los otros empleados: sus relaciones.

La encuesta analiza la percepción del ambiente laboral que tienen los empleados, que responden un cuestionario en forma anónima y confidencial. Estas percepciones se complementan con el

análisis de las prácticas de Recursos Humanos informadas por las empresas. En cuanto al ambiente académico la Universidad Regiomontana aplica este mismo cuestionario

Con respecto a la tabulación de las respuestas, las obtenidas de los empleados tiene una ponderación de un 75% contra las respuestas de los directivos es de un 25%.

Cómo evitar la fuga de los mejores empleados

Es necesario y pertinente admitir que dentro de las organizaciones y empresas es común encontrar entre sus filas, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente no vaya a dejar mañana o quizá en unos meses la empresa, pero está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando curriculums en todas partes en donde vea un potencial y esta en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que este tipo de empleados no están motivados, ni se consideran a si mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas, pero por el contrario, son los que forman parte del grupo considerados como la 'élite'. Este perfil es un auténtico riesgo, ya que estos perfiles de empleados con edades entre los 30 y 45 años, llegan a poseer una alta empleabilidad y además pueden potencialmente llegar a la dirección de la organización.

Este tipo de situaciones resulta difícil de apreciar por las empresas ya que no se dan tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y hasta las preocupaciones de sus empleados, hasta que lamentablemente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de recursos humanos que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es precisamente el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia los haga por su cuenta.

Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la

visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad madurez emocional. Estudios del mismo instituto de GPTW, han demostrado que un empleado motivado, con una actitud positiva y comprometido con su trabajo y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con es mucho mas fuerte.

Esto mismo ocurre con los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

El salario emocional.

Aun y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero según las encuestas anteriores los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

El ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde

ganar dinero y una serie de tareas a realizar, sino mas un lugar de desarrollo integral humanos e intelectual.

El sueldo aun y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influye grandemente en la decisión final, y es lo que algunos autores ha llamado el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado.

Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y saber qué es lo que motiva realmente a cada uno de sus trabajadores.

Diversos estudios en organizaciones por la COPARMEX han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de un sueldo competitivo que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes:

- a. la formación intelectual y personal ofrecida por la empresa,
- b. la calidad de la relación directa con sus superiores inmediatos,
- c. el poder expresar sus ideas y sugerencias,
- d. actuar y contribuir en otras áreas de la empresa,
- e. oportunidades de ascenso y promoción,
- f. retos profesionales,
- g. ambiente laboral agradable,
- h. flexibilidad, libertad, seguridad y equidad,
- i. planificación de la carrera profesional,
- j. reconocimiento de sus logros por parte de la dirección ,y
- k. el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Motivar y estimular constantemente y sobre todo creativamente a los mejores empleados debe ser una política del área de Recursos Humanos para que de esta forma se cuide e incremente a diario su compromiso con la empresa. Esto se recomienda hacerlo

atendiendo las diferentes necesidades de cada empleado en particular, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados.

La relación con el empleado o cliente interno

La relación de la organización con el empleado, es la variable que diferencia entre unas y otras. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”. Es necesario para las organizaciones el fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su jefe superior directo, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia futura en su lugar de trabajo.

Por otra parte, el trabajo de un directivo será identificar las áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos; para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar y llevar a cabo sus ideas en esas áreas. Esto se realiza dialogando, comunicando sin prejuicios y estableciendo claramente qué pretende conseguir cada una de ellas de manera individual, y si estas metas u objetivos son posibles de conciliar con el resto de los empleados. Es muy importante motivar la participación de todos los integrantes a fin de fomentar una dinámica favorecedora en la comunicación interna o con los llamados “clientes internos” o empleados, despertar su creatividad y el esfuerzo mental para conseguir la solución de problemas y hacerles sentir que son parte importante de la misión de la empresa.

El concepto de trabajo flexible

Uno de los aspectos que se consideran como parte de los beneficios que ofrece una organización a sus candidatos a ingreso, y es el concerniente a la flexibilidad laboral. Hay que considerar factores propios de los tiempos actuales tales como que en el caso

de parejas casadas, aun con hijos, ambos trabajen, y por lo tanto buscan un equilibrio entre sus trabajos y su vida familiar, apoyados precisamente en sus talentos, y esto significa que la organización debe buscar conciliar estos dos aspectos: interés en el trabajo y en la vida familiar. Esto puede lograrse buscando que el futuro empleado se interese en canjear horas de su tiempo libre por horas en su jornada de trabajo.

Esto muestra al candidato que la organización esta en disposición por buscar aun arreglo adecuado entre los requerimientos del puesto y el tiempo familiar. Esto es un argumento bastante convincente.

Otro apoyo, es que la organización busque el contratar guarderías para los hijos de sus empleados.

En algunos estudios se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad, por lo cual si se acuerda el trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al empleado de cumplir con asuntos personales.

Las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas.

El reconocimiento positivo

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y es una eficiente política de reducción de costos.

El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su

habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Los empleados que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores asociados. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar la participación de la organización en sus mercados. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa, es posible crear y mantener un clima laboral positivo y productivo.

Una organización líder en la gestión de capital intelectual, se identifica como aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, ya que por el contrario sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

Muchos estudios sociales establecen que la gente no es realmente fiel a la organización para la cual trabaja; la gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para los empleados y por los valores y beneficios emocionales que sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Por lo cual retener a sus mejores empleados es un objetivo prioritario en las organizaciones.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión organizacional, que refuerza su relación con sus empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea formar en sus empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con su cultura, misión y objetivos.

Es posible reconocer tanto de forma individual, en equipo o a nivel organizacional y es posible hacerlo de dos formas: informal o el formal.

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que de una forma simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo, como por ejemplo, entregar una nota, una tarjeta o carta de agradecimiento, un correo electrónico, o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin costo alguno o con bajo costo, según se acompañe o no con algún tipo de premio, regalo o detalle.

Cuando el reconocimiento es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza sentimentalmente a quien lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas en México que parecen estar más convencidas en reprender que en agradecer, y parece que siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a reconocer a sus empleados o colaboradores.

Reconocimiento formal

Este tipo se considera fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza comúnmente para felicitar a un empleado por sus años de antigüedad en la empresa, celebrar los objetivos y logros de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio, o bien, reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, orienta eficazmente hacia la retención de empleados.

Regla del 80/20 para el Reconocimiento Formal

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde surge la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable.

La proporción coincide con la regla de Pareto del 80/20. Se recomienda maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz.

Un acto de reconocimiento resulta más eficiente si está relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar su experiencia e historia. Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para simbolizar al máximo la experiencia. Es pertinente recordar que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser necesariamente caro para ser memorable.

Reconocimientos mixtos

Según sea la estrategia de reconocimiento que se lleve a cabo, según las características de la misma organización, se recomienda utilizar conjuntamente el reconocimiento formal e informal y alineados con los objetivos definidos, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el absentismo y la baja productividad, incremente el compromiso del personal y se convierta en una sólida ventaja competitiva.

Todo ser humano necesita ser apreciado y reconocido, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos obsequios. Cada persona es única y depende de la organización averiguar cual es la mejor forma para valorar su labor.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una

buena planificación y estrategia, las posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación.

¿Que razones puede tener el empleado para quedarse en la organización?

Este es un tema de investigación muy interesante para las organizaciones, y es básicamente una pregunta que las empresas y las organizaciones en general deberían hacerse para plantear estrategias que les lleven a retener a sus empleados con talento. Identificar las razones por las que los empleados quieren dejar o quedarse en su trabajo actual es crítico para crear un programa de retención efectivo. Es necesario que las compañías no pierdan la oportunidad de conseguir esta valiosa información.

Una forma recomendable de hacerlo es utilizando “entrevistas de salida” para conocer así las razones por las que un empleado ha abandonado su puesto y cuáles serían las condiciones que le harían cambiar de opinión y quedarse.

También es muy recomendable realizar las “encuestas de clima laboral”, mencionadas anteriormente, para conocer cómo se aprecian por los trabajadores algunos factores fundamentales en toda organización tales como retribución salarial, organización del trabajo, motivación, desarrollo profesional entre varias.

"El costo de sustituir a los empleados que dejan la empresa o son despedidos por ésta, equivale a dos o tres veces sus retribuciones" establece Annie Stevens, socia de ClearRock, una firma de *outplacement* y *coaching* ejecutivo de Boston. Como resultado de esto, agrega, las empresas están revisando sus programas de retención para extender el tiempo de permanencia de los trabajadores en sus puestos."

Algunos programas efectivos incluyen mejoras en compensación salarial y beneficios, entrenamiento y mayor formación y un proceso de selección más estricto. Por ejemplo, muchos empleados quieren continuar creciendo y desarrollándose en su ámbito laboral, mejorando sus habilidades profesionales. Por eso, algunas empresas ofrecen a sus empleados el pagar su

inscripción a un programa de maestría con la condición de que éstos permanezcan en la empresa durante dos o tres años después de la obtención de su título de postgrado. Otras veces lo que es un programa de formación o *coaching* individualizado como alternativa de desarrollo.

Por otra parte, hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil de competencias y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

Las empresas tienen que concentrarse en el problema de la retención para así conservar su mejor talento y reducir los efectos negativos que una alta rotación puede provocar en la motivación de todos sus empleados, en la calidad de sus servicios y/o productos, y en la atención al cliente que se proporciona.

Conclusiones y recomendaciones

Enseguida se muestran algunas acciones propuestas para considerar la retención de los mejores empleados como una estrategia prioritaria en las funciones de gestión de recursos humanos:

- a. La mejor forma de motivar a los empleados es ampliando sus responsabilidades y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa.
- b. Si el trabajador calificado como potencial a promoción, es primordial, especialmente si es joven y tiene gran potencial; es importante mantener la experiencia, siempre es conveniente dejar un espacio a las ideas nuevas y a las personas jóvenes.
- c. Una estrategia para motivar a los empleados (aparte de una remuneración justa y responsabilidades), consiste en darles un espacio en la toma de decisiones a nivel de gerencia y dirección, con el doble fin de que obtengan experiencia y además se hagan partícipes del desarrollo

de la empresa, lógicamente, este proceso es delicado y requiere de controles muy específicos.

- d. Las empresas cuando envejecen, sufren generalmente de un problema: son creadoras de una o varias personas que resultan vitales (el fundador, el gerente de veinte años etc), cuando dichos elementos salen se dan vacíos de poder y existe peligro para el desarrollo empresarial y la misma supervivencia. Es necesario tanto ofrecer candidaturas, así como formación de nuevas generaciones, y ocuparse de formar un plan de vida para las personas que se retiran, deben ser los dos aspectos en paralelo, para dejar trascendencia en los empleados que se retiran
- e. Otro aspecto de igual de importante es el desarrollo de habilidades emprendedoras en los empleados para futura supervivencia personal.

La gestión del recurso humano en un mundo tan competitivo y cambiante como el actualmente experimentamos, no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.

Muchas empresas que no invierten en políticas de personal, aún siendo muy fuertes, están en peligro de "naufragar" dentro del mercado. Se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo.

Aquellos empleados considerados como talentos, son agresivamente buscadas por cualquier otra organización que quiera tener éxito y un cumplimiento cabal de sus objetivos. Sin embargo, al ser éste un recurso escaso, toda organización debe realizar el procedimiento de atraer este tipo de personal lo más

rápido posible, para evitar que otra se adelante en la contratación de aquella gente brillante con la que sueña toda empresa.

Lo anterior dará como resultado una ventaja competitiva a la compañía que logre el objetivo de capturar talentos. Algunas acciones adicionales, está la idea de mostrar al candidato, una imagen seria y sólida de la compañía tanto interna como externamente, un buen prospecto en cuanto al desarrollo de carrera que pueda presentarse en un futuro, y finalmente, un buen programa de recompensas que no deben quedarse sólo en la parte económica.

Referencias

- Colectivo de autores. Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica en las universidades cubanas .Editorial "Félix Varela". La Habana. Cuba, 350p.2006.
- Colectivo de autores. Gestión de la Innovación. La Habana. Editorial academia. Cuba, 365p. 2006.
- Collins, James; Porras, Jerry. Gestión de Recursos Humanos. NewDay Press. 2006
- Crespo Márquez, Adolfo. Ingeniería de Mantenimiento. Técnicas y métodos de aplicación a la fase operativa de los equipos. España .Ediciones AENOR. 409 p. 2004.
- Guía básica de gestión de proyectos de I+D+I .IDIPYME. España. Xunta de Galicia. 158p.2001.
- Hirschfeld, Karin. Retencion y fluctuación. Associated Press. 2006
Retener a los mejores empleados. Gestión 2000. Harvard Business School Press
- Zaldívar Salazar, Mario y otros. El papel de la Universidad de Holguín en el proceso de Innovación Tecnológica en el complejo Agroindustrial arrocero. Revista Cubana de Educación Superior. XXVII (2) Mayo-Agosto. ISSN 0257-4314. 26-31P. 2007
- Zaldívar Salazar, Mario. Conferencias sobre Introducción al Mantenimiento .CUJAE. La Habana. 62p. 2008
- Zaldívar Salazar, Mario. El Mantenimiento Técnico en la actividad gerencial. Revista Tecnología en Marcha. Costa Rica. Vol. 20-2-2007.

Sitios de Internet:

- www.coparmex.org.mx
www.clearrock.com
www.greatplacetowork.com/
www.ur.mx/empleados/encuesta_ambiente_laboral
-

***Acerca de los autores**

El Dr. José Barragán Codina es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U. A. N. L. San Nicolás, N. L., México, 66450. jbarragan@sa.uanl.mx

El Dr. Jorge Castillo Villarreal es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U. A. N. L. San Nicolás, N. L., México, 66450. jcasvi@yahoo.com.mx

El Dr. Pablo Guerra Rodríguez es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U. A. N. L. San Nicolás, N. L., México, 66450. mguerrabv@yahoo.com.mx