

economía negocios

Aún en pleno siglo XXI se sigue hablando de la retención del talento en las empresas. Cada vez que escucho esa palabra me da un vuelco el corazón y se me erizan los pelos, aunque en el mal sentido.

La palabra retención siempre me ha sonado a unilateral y obligado por parte de una de las partes de la relación laboral en contra de la voluntad de la otra parte. Deseo y solicito que este 2022 dejemos atrás esta palabra y cada vez que alguien hable de «retener» a las personas en las organizaciones, tenga que depositar un euro en beneficio de su organización, como si de una multa se tratara y corregir nuestro lenguaje empresarial.

Retener suena reactivo; solamente te acuerdas del valor de tus personas cuando comunican que se marchan de la organización, porque han encontrado otra oportunidad laboral y/o porque se han cansado de continuar en una empresa, que les considera un mero recurso sustituible de forma rápida y fácil.

Tenemos que asumir que nadie es imprescindible en una empresa, aunque siempre tenemos personas más necesarias y/o valiosas que otras. ¿Cuántas veces sigue ocurriendo que las empresas y personas que las dirigen no valoran a las personas que tenían trabajando en su compañía hasta que las pierden?

Recuerdo el año pasado que una buena amiga me comentaba, que dos de sus responsables le habían felicitado por el gran trabajo que estaba realizando. Ella ya llevaba en esa empresa y puesto de trabajo más de seis años. Nunca, en todo ese tiempo, le felicitaron por su gran trabajo. Extrañada pregunto por qué motivo le felicitaban. La respuesta de estas dos personas fue que un par de clientes les habían comentado que daba gusto ver la gran labor que se realizaba en el ámbito de la comunicación en su compañía. Ella, como es normal, se enfadó, porque no puede ser que valores el gran trabajo de alguien simplemente porque alguien de fuera te lo diga. Debes ser capaz de saber reconocer de forma permanente el buen trabajo que realizan las personas que trabajan en tu empresa y/o equipo de trabajo.

Normalmente, dos de cada tres personas que han tomado la decisión de abandonar su actual puesto de trabajo cuando han encontrado una nueva oportunidad profesional suelen rechazar continuar en esa empresa y se van a la nueva compañía, aunque su empresa actual les haga una contraoferta.

Hace tiempo que en mi vocabulario he sustituido la palabra retención por la de fidelización del talento de nuestras personas. La fidelización supone que te

Frente al concepto tradicional –y unilateral– de la retención, las empresas deben apostar por una gestión del talento centrada en el interés de las necesidades, satisfacción, problemas, expectativas y desarrollo de los trabajadores de forma permanente y no solo puntual cuando se quejan

Todo es economía por Juan Martínez de Salinas*



Una trabajadora de un centro de investigación en Zaragoza. ASIER ALCORTA/HERALDO

¿Retener o fidelizar el talento?

preocupas por sus necesidades, satisfacción, problemas, expectativas y desarrollo de forma permanente en el tiempo y no solo de manera puntual cuando se quejan por algo.

Las personas que están descontentas no suelen comunicarlo a sus empresas, sobre todo, si no se fomenta la confianza mutua entre responsables y empleados. Debemos recordar que la confianza no se exige ni se pide, sino que nos la debemos ganar.

Una de las claves de la fidelización es la comunicación fluida y permanente con todas las personas de tu empresa. Si tu empresa tiene un volumen de empleados amplio, esa labor de comunicación y recopilación de información se debe hacer a través de los responsables directos de cada equipo de personas para que, después, lo reporten al departamento de gestión del talento. RR. HH. debe ser el nuevo depar-

tamento de atención a la experiencia del empleado, intentando buscar la solución más adecuada y favorable para todas las partes implicadas dentro de lo posible.

También la tecnología y, más concretamente, el 'people analytics', nos permite recopilar, integrar y analizar todos los datos en las empresas de nuestras personas en cuanto a salarios, subidas salariales, promociones internas que han tenido, cambios de puestos de trabajo, funciones desempeñadas, productividad, nivel de satisfacción, expectativas profesionales, etc. Lógicamente estos datos tienen que tener luego un análisis, interpretación y evaluación para sacar conclusiones. Imaginemos que María lleva cinco años trabajando como contable en tu empresa; su nivel de productividad es de los más altos, sin embargo, no ha tenido una mejora salarial, ni funcional a pesar de haberla solicita-

Los descontentos no suelen comunicarlo a sus empresas, sobre todo, si no se fomenta la confianza mutua entre responsables y empleados

do en varias ocasiones. Aunque esta persona no nos manifieste su descontento, es una persona con alto riesgo de fuga de vuestra compañía, debido a que se siente poco valorada. No podemos pensar que, si no se quejan de forma permanente, parece como que están contentos en tu empresa. Cuando una persona decide marcharse de una empresa, la decisión está muy meditada y reflexionada. Tienes que preocuparte por el bienestar de tus personas

siempre y no solo cuando manifiesten su insatisfacción.

Las razones de descontento de tus personas son normalmente aparentes; lo único es que hace falta analizarlas y ver qué aspectos son mejorables para conseguir tenerles más satisfechos. En la mayoría de organizaciones existe un formulario de entrevista de salida, para ver las razones por las que esa persona decide marcharse. Pero, ¿qué hacen las empresas con esa información? Algunas la recopilan por pura estadística y no pasan a la acción inmediata para intentar cambiar las cosas.

Hace años que estaba trabajando en una organización con un contrato temporal, estaba contento en ese trabajo. La temporalidad era mi mayor preocupación. Sin buscarlo, me surgió una oferta en otra empresa con estabilidad. Mi idea era quedarme en ese puesto temporal, si había posibilidad de continuidad. Mi responsable me dijo que hablase con recursos humanos para ver qué podía hacer. Al hablar con ellos me desearon lo mejor en mi nuevo puesto. No llevaban idea de garantizarme continuidad a pesar de estar contentos con mi rendimiento. Por supuesto, me marché de la empresa sin mirar atrás.

Está claro que en estos tiempos es complicado conseguir no tener rotación en tu organización. Pero cuando esta es muy elevada, suele traducirse en que no es el mejor sitio donde poder desarrollar tu carrera profesional a medio o largo plazo.

La pandemia ha aumentado de forma amplia el número de personas que han causado baja voluntaria de sus empresas, a pesar de no tener otra oportunidad a la vista. En muchos casos, buscan empresas y empleos que tengan un sentido y valor real para ellos.

Está claro que las relaciones laborales para toda la vida cada vez son más complicadas. La inestabilidad actual no ayuda a saber qué ocurrirá dentro de unos años. Lo único bueno es que las personas que trabajan en nuestras compañías estén comprometidas con nuestro proyecto, si ambas partes nos cuidamos y ayudamos de forma mutua. Tiene que existir un equilibrio entre lo que exigimos a la otra parte y lo que nosotros aportamos o damos a cambio. Igualmente, para cada persona la prioridad es diferente. Hay quienes valoran más el salario, otros la formación y otros sus posibilidades de desarrollo profesional.

Las empresas, sin sus personas, no son nada; nos guste o no, todos nosotros tenemos una pequeña o gran familia corporativa, nunca comparable con nuestra familia real.

**Juan Martínez de Salinas es especialista en gestión y desarrollo de las personas*