

CCOO Federación Servicios



Los mejores se me van, ¿cómo los retengo?

Los mejores se me van, ¿cómo los retengo?

Muchas empresas dedican más esfuerzo a nuevos fichajes que a promocionar a la gente de casa sin reparar en el alto coste que supone.

En el momento en que intuye que la carga de trabajo va a presionar en los próximos meses, es habitual que una empresa la caza de candidatos externos para cubrir los puestos que considera más críticos, al tiempo que intenta convencer a sus empleados de que no se muevan de la casa, ofreciéndoles dinero, ventajas y nuevos retos. Lo que está haciendo esta empresa es reaccionar a un estímulo externo y ejecutar un acto reflejo, que probablemente lo que hace es enmascarar la falta de una estrategia interna clara que debiera haber previsto esta situación con anterioridad. Eso, a veces funciona, pero en la mayoría de los casos lo único que hace es retrasar o incluso alimentar la fuga de los mejores empleados de la casa, molestos por la falta de confianza que demuestra la cúpula ejecutiva en ellos.

Habitualmente, la empresa presta demasiada atención a la "compra" de talentos, es decir, al inicio del proceso, lo que tiene su lógica; es más fácil llamar a un cazatalentos y que solucione la papeleta, que formar a una persona en un puesto de trabajo determinado o negociar las políticas internas de recolocación de empleados desde dentro de la empresa. Este es el punto central de reflexión de un informe de Deloitte: Estamos en 2008, ¿sabes dónde está tu talento?, en el que critica, por ejemplo, que una empresa norteamericana se gaste en contratar a un profesional "50 veces más de lo que invertirá en su formación cuando entre".

Ciertamente ésta es una situación en que caen fácilmente las empresas: lo de fuera es más atractivo y ¡zas!, se ficha a uno o varios personajes que muchas veces no mejoran ni de lejos lo que ya había dentro, con el agravante que se provoca el mal ambiente interior... Pero hay más, Ceferí Soler, director del departamento de Gestión de recursos humanos de Esade, explica que "habitualmente las empresas no tienen en cuenta el conocimiento tácito, la experiencia que la persona ha adquirido en el puesto de trabajo, ya sea al frente de una máquina o en el tratamiento continuado de los clientes. Eso no se valora y luego se paga, ya que la persona nueva que ocupa el puesto tarda mucho tiempo en conocer el entorno y eso supone un sobrecoste importante". Soler añade que "al nuevo se le paga siempre algo más, al cazatalentos también se le paga y luego está el tiempo de adaptación en que se paga al nuevo aunque no sea productivo". En el informe de Deloitte estiman que el coste medio de sustituir a un empleado es 1,5 veces su salario, "ya que los nuevos candidatos pueden tardar un año o más en dominar su puesto".

Para David Samsó, director del área de Human Capital de Deloitte en España, "lo importante es lo que pasa dentro de la empresa" y se muestra crítico con la situación general de las organizaciones de nuestro país porque "en un gran número de casos no están preparadas internamente para identificar el talento, y una vez identificado, desarrollarlo". Cita tres retos urgentes a plantearse. "El primero está en que la agenda de talento pase a la lista de prioridades de la dirección general. El segundo está en que muchas organizaciones no están preparadas a nivel cultural para asimilar los nuevos retos a los que se enfrentan, como cambios de modelo de negocio, integración de nuevas generaciones, exigencias de la globalización... y el tercero hay que buscarlo en la falta de capacidad de que hacen gala muchos departamentos de recursos humanos, a la hora de crear programas idóneos para implantar la agenda del talento".

Ceferí Soler explica un caso habitual en muchas empresas pequeñas. "Ahora para fichar se aprovechan las facilidades de la temporalidad y se sustituye en muchos casos el paso de la selección externa por el de hacerlo entrar, ver como trabaja y luego ya hablaremos...". Sucede que se pone al frente de estas personas a un supervisor, que acostumbra a ser un buen técnico, se le paga algo más y ¡todos tan contentos! Pero pronto ve que no está preparado para dirigir personas, es consciente de que ha caído en una trampa, que no es capaz de asumir la complejidad del reto y en un gran número de casos fracasa y todos pierden. ¿Ejemplos? Muchos, mire en hospitales, consultorías, equipos de ventas, sistemas de información, periodistas, profesores... por ello lo importante es que las empresas vean la selección en clave estratégica. Entiendo que no es fácil para las pequeñas y medianas, porque tienen problemas serios para planificar sus necesidades..."

Y todo ello sucede en un momento en que hay una gran competencia por el talento. ¿O debemos mejor decir por

Los mejores se me van, ¿cómo los retengo?

algunos tipos de talento? Citan unos cuantos, variopintos, como mecánicos, técnicos, mandos intermedios, directivos... Cada vez hay más alternativas para ellos y buscan las organizaciones que mejor les permitan desarrollarse. Las empresas se pelean por ellos y todas acaban buscando gente que sea buena comunicadora, con capacidad de análisis, que aprenda rápido, que sepa idiomas, que sea flexible y que esté dispuesta a trabajar... Pero lo importante es que cada empresa sepa cuáles son sus segmentos críticos, dónde buscar la gente y, luego, cómo retenerla.

De todos modos, "el talento también está en casa", es el mensaje que ambos lanzan. "En España, en general, la gente no trabaja contenta, y parte de los problemas de falta de productividad provienen de eso", dice Samsó y cita como causas habituales "trato inadecuado, pocas oportunidades, opacidad de futuro, jefes que no motivan... que convierten a la gente en simples empleados transaccionales". ¿Cómo cambiar el panorama? "Hay que desarrollar los programas de recursos humanos necesarios que permitan a la organización desarrollar, asignar y conectar los recursos. El departamento de recursos humanos ha de jugar un papel estratégico y con las unidades de negocio deben ser verdaderos socios a la hora de actuar".

Jordi Goula
[La Vanguardia](#)

2019 © CCOO SERVICIOS.