

## **CAPÍTULO 5:**

### **RETENCIÓN DE PERSONAL**

Una vez se ha seleccionado a la persona idónea para formar parte de la empresa es importante mantenerla ahí, satisfecha y productiva. A continuación se discuten algunas prácticas que diferentes empresas utilizan para mantener el talento en sus empresas.

#### **5.1 Retención del talento humano**

La retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, “la retención del personal en la empresa pasa por que estén contentos y motivados y eso se logra haciéndolos sentir parte del éxito de la empresa y pagándoles bien”.<sup>16</sup>

A continuación se presenta una lista de los factores que más influyen en la satisfacción de las personas con su trabajo y por ende, promueve su permanencia en la empresa.

- Oportunidades de crecimiento profesional o de “hacer carrera”
- Compensaciones
- Beneficios
- Reconocimiento

#### **Oportunidades de crecimiento profesional**

Posiblemente uno de los factores más determinantes en la permanencia de una persona en una organización. Los empleados tienen un ciclo laboral que va relacionado con su ciclo de vida, las personas jóvenes son las que más quieren crecer profesionalmente, luego a medida la persona se vuelve mayor la prioridad puede ser otra. Las personas buscan “hacer carrera”, una carrera se entenderá como

---

<sup>16</sup> Ing. Ernesto Gutiérrez Quelt, Gerente General de SESA

una secuencia de posiciones laborales diferentes que van aumentando en nivel de responsabilidad y complejidad.

**Tabla 1. Modelo del desarrollo de carrera**

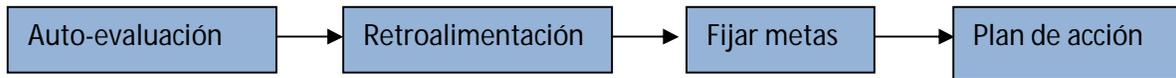
<b>MODELO DEL DESARROLLO DE CARRERA</b>				
<b>Etapa en la carrera</b>				
	Exploración	Posicionamiento	Mantenimiento	Desentendimiento
Tareas de desarrollo	Identificar intereses, habilidades	Crecimiento, seguridad, desarrollar estilo de vida	Aferrarse a logros, actualizar competencias	Plan de retiro
Actividades	Ayudar, aprender, seguir instrucciones	Hacer contribuciones independientes	Entrenar, hacer políticas	Cediendo responsabilidades
Relación de compañeros	Aprendiz	Colega	Mentor	Patrocinador
Edad	Menos de 30 años	30-45 años	45-60 años	61+ años
Años en el trabajo	Menos de 2 años	2-10 años	Más de 10 años	Más de 10 años

Fuente: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.424

Un sistema de planeamiento de carrera es un proceso mediante el cual los empleados: se vuelven conscientes de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades, obtienen información acerca de oportunidades laborales dentro de la empresa, identifican sus metas laborales y establecen planes de acción para cumplir

sus metas. Los sistemas de planeamiento de carrera varían en complejidad a través de distintas organizaciones pero todos tienen los siguientes componentes:

**Figura 1. El proceso de planeación de carrera.**



Fuente: Elaboración propia

Auto-evaluación: En esta etapa se le ayuda a los empleados a identificar sus intereses, fortalezas y debilidades. Se pueden realizar pruebas vocacionales o pruebas psicológicas para ayudar a determinar los aspectos mencionados.

Retroalimentación: Los empleados reciben información acerca de cómo la empresa valúa sus conocimientos y habilidades y como estas encajan con los planes de la empresa.

Fijar metas: En esta etapa, el empleado define sus metas con la ayuda de su jefe. Se pueden colocar metas de alcanzar un determinado cargo, adquirir conocimientos específicos o trabajar en determinado proyecto.

Plan de acción: El empleado diseña un plan de acción para lograr sus metas. Estas pueden incluir recibir determinados cursos para adquirir nuevas habilidades o llenar la aplicación a un determinado puesto en la empresa.

- United Parcel Services (UPS) tiene un sistema de planeación de carrera muy efectivo. Los gerentes alrededor del mundo identifican las competencias de cada uno de las personas en sus equipos de trabajo, analizan que competencias necesitan para las necesidades del negocio y establecen un plan de acción junto con el empleado basándose en sus aspiraciones laborales. Este proceso se lleva acabo en



**Figura 2. Logo de United Parcel Services**

todos los niveles gerenciales y así se ha logrado un gran nivel de actualización en las gerencias en UPS y ha vuelto a la empresa mucho más capacitada para reaccionar a demandas laborales y a responder a las exigencias de los nuevos mercados.<sup>17</sup>

### Compensaciones

Los empleados reciben ciertas compensaciones por la ejecución de sus tareas organizacionales, las compensaciones pueden ser de varios tipos:

**Figura 3. Diversos tipos de compensación**



Fuente: Elaboración propia

Las compensaciones son el motor por el que las personas buscan empleo, el pago que recibe por realizar algunas tareas es el medio que les permite satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

Si las personas sienten que su salario es justo y que además cubre sus necesidades, la única forma para que ellos busquen empleo en otro lado sería que la oferta sea mucho mejor que su empleo actual.

<sup>17</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.428

## Reconocimiento

Esto se refiere al reconocimiento que se le da a un empleado por hacer su trabajo bien. “Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.”<sup>18</sup>

Existen dos tipos de reconocimientos, estos se explican en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Tipos de reconocimientos**

<b>Tipo de reconocimiento</b>	<b>Descripción</b>
Formales	Consisten en la entregar de algo tangible como un diploma, trofeo o algo similar.
Informales	Se pueden dar en el día a día como por ejemplo un par de palabras alentadoras de parte del jefe directo de un empleado.

Fuente: Elaboración propia

## Beneficios

Las leyes de cada país establecen una serie de beneficios mínimos legales como el aguinaldo y las vacaciones anuales por ejemplo. Sin embargo, para retener el talento en las empresas es necesario ir mucho más allá. Existen diversas formas de ofrecer beneficios a los empleados pero se pueden clasificar en beneficios orientados a tres áreas generales de gratificación del personal: salud, familia y persona.

<sup>18</sup> Microsoft; [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder\\_reconocimiento.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder_reconocimiento.mspx)

**Tabla 3. Beneficios adicionales más significativos que ofrecen las empresas.**

Empresas	Salud	Familia	Persona
<p>Unilever El Salvador (Programa VIVELO)</p> 	<p>Se cuenta con una clínica para los empleados. Hay un gimnasio gratuito para los empleados. Se imparten pequeñas charlas acerca de temas relacionados a la salud. Se realizan chequeos médicos gratuitos.</p>	<p>La empresa organiza eventos y convivios para los empleados y sus familias. Los empleados pueden llevar a sus hijos a su lugar de trabajo de forma ocasional en determinados días.</p>	<p>La empresa otorga flexibilidades de horario a sus empleados sobretodo en los puestos administrativos. El día viernes, por ejemplo, pueden optar a una salida temprana de sus trabajos. Se regalan dos refrigerios diarios a cada empleado.</p>
<p>PALIC</p> 	<p>Reembolso de todo gasto medico en el que incurra el empleado.</p>	<p>Reembolso de gastos médicos del núcleo familiar del empleado. Se otorgan créditos para cubrir gastos escolares.</p>	<p>Hay una celebración por mes para cumpleaños y en su día de cumpleaños se les otorga la tarde libre.</p>
<p>Citibank</p> 	<p>La empresa inscribe a sus empleados en un plan de seguro médico privado.</p>	<p>El banco cuenta con centros de recreo para uso de empleados y sus familias.</p>	<p>Ofrecen un servicio de transporte gratuito para los empleados que lo deseen utilizar.</p>

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS”

Universidad Dr. José Matías Delgado

Empresas	Salud	Familia	Persona
SESA	–	La empresa cubre los gastos de un seguro de vida privado.	Los horarios de trabajo no son rígidos. El horario se acomoda a las necesidades de cualquier empleado que desee estudiar.
La Catalana	–	La empresa ofrece un sueldo extra en enero para cubrir con gastos de escolaridad.	–
Goldex	–	Se ofrecen productos de la empresa a precio de costo a los empleados.	La empresa celebra cumpleaños proporcionando un almuerzo para los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Muchas empresas internacionales realizan grandes esfuerzos para hacer sentir al empleado importante a través de programas de salud, a continuación se presenta una tablas con algunas de las políticas que implementan ciertas empresas internacionales para mejorar la salud general de sus empleados.

**Tabla 4 Ejemplos de incentivos para promover la salud en los empleados**

Empleador	Factores de riesgo priorizados	Incentivos
Hershey Foods 	Fumar, uso de cinturón de seguridad, peso, presión sanguínea y niveles de colesterol.	\$32 al mes de recargo por sobrepeso. \$35 al mes de recargo por alta presión sanguínea.

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS”

Universidad Dr. José Matías Delgado

Empleador	Factores de riesgo priorizados	Incentivos
Sony corporation <b>SONY</b>	Fumar, mamografías y chequeos médicos para niños.	\$300 de incentivo si alguien deja de fumar. Reembolso de gastos médicos.
Quaker oats 	Ejercicio, fumar y uso del cinturón de seguridad.	\$500 de bono que pueden ser canjeados en efectivo en acciones de la empresa.

Fuente: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. “Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag.145

Las empresas deben de llevar acabo distintas prácticas encaminadas a retener al talento en las empresas para mantenerse competitivas como se plantearon en este capítulo. A continuación se analizarán algunas de las distintas prácticas de gestión de talento que se han discutido en los capítulos previos para lograr una percepción de las prácticas más efectivas.