

## » Carreras &amp; capital humano.

## ¡Atención! Talento en peligro de fuga

Las empresas se enfrentan a un alza en las bajas voluntarias tras la crisis

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

A las conocidas secuelas de la recesión económica, que colea en algunos países y se alarga en otros, hay que añadir una más: la fuga de empleados clave. El elevado paro y el recorte de gastos están empujando a las compañías a descuidar sus técnicas de retención de talento. Se exige más a cambio de nada extra. Y el resultado es doblemente peligroso. Los mejores, los que pueden, se van poco a poco, en un lento goteo. El resto podría hacerlo de forma masiva en cuanto repunte el mercado laboral.

“Las empresas están subestimando a sus mejores empleados. Al ser más difícil encontrar empleo, creen que no se moverán. Pero si no se reconoce el sobreesfuerzo, acabarán yéndose”, explica Gianluca Balocco, director del área de capital humano de Deloitte.

Un 65% de altos directivos mundiales, calcula la consultora, reconoce estar muy preocupado por la posible pérdida de los trabajadores más valiosos una vez concluya la recesión. El 20% de las compañías no

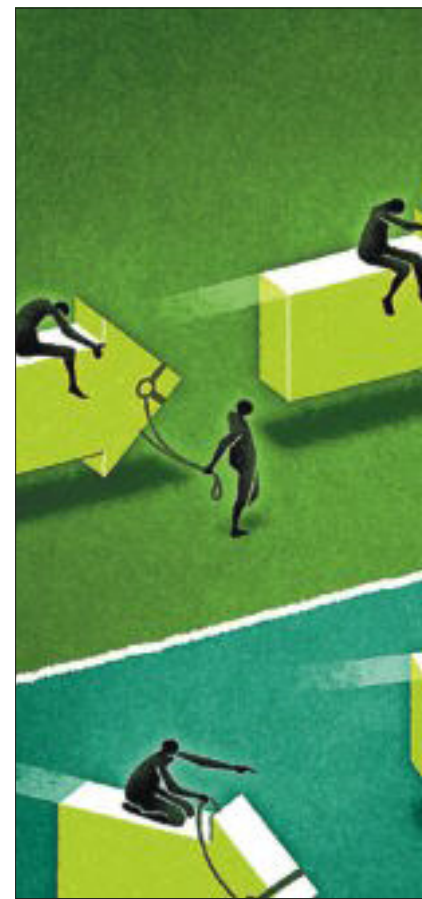
han establecido ningún plan para evitarlo. En España este dato podría ser bastante mayor. “Aquí escasean las compañías con proyectos de retención”, dice Balocco, quien aboga por utilizar una estrategia con tres pilares: buena retribución, compensación financiera adicional y flexibilidad laboral. Sanitas, una de las cinco me-

jores firmas de España para trabajar de 2009, según el Great Place to Work Institute, cuenta con una plantilla de 2.600 personas y acciones de retención. Aunque Coral González, su directora de recursos humanos, prefiere hablar de fidelización. Lo importante, dice, es el compromiso. “Si alguien no está contento y per-

manece por miedo a la crisis o al paro, estaría dañando todavía más a la empresa. Por eso hablamos de fidelizar: quien se queda lo debe hacer porque realmente quiere”.

Su labor de retención se enmarca dentro de la gestión global del talento y apunta a cinco líneas básicas: transparencia, reconocer el esfuerzo, personalizar el trato, reforzar la figura del jefe inmediato y facilitar el desarrollo profesional. Un ejemplo: cualquiera puede escoger cómo cobrar su retribución variable, bien en efectivo, en vales de guardería, en ayudas al alquiler de vivienda, en compra de equipos informáticos... En su última encuesta confidencial de clima laboral, el 90% del personal afirmó sentirse a gusto en su puesto. La rotación anual no supera el 7%.

Según un estudio reciente de Randstad, lo que más valoran tres de cada cuatro trabajadores es precisamente el reconocimiento y recompensa a su esfuerzo. Balocco aconseja, sin embargo, no mezclar retención con desarrollo. “Esto suele ocurrir en España. Las técnicas de retención se deben apli-

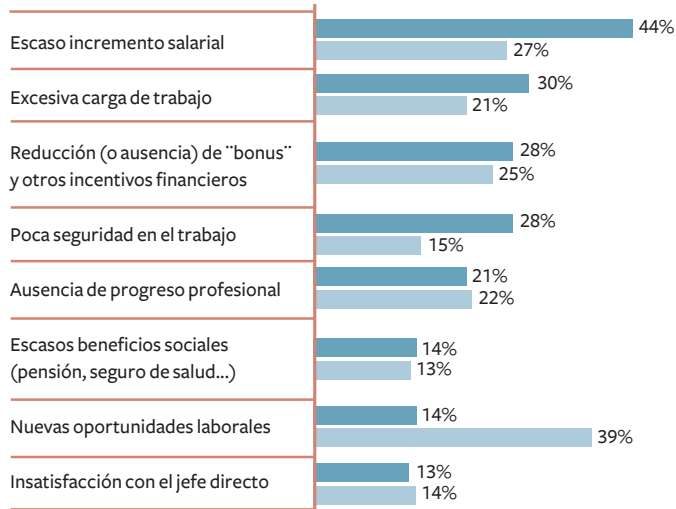


Retener a los mejores empleados es una

## Principales barreras en la retención de empleados

Porcentaje de altos directivos en grandes multinacionales

■ Hoy ■ 12 meses tras finalizar la crisis



Fuente: Deloitte

EL PAÍS

car a un grupo muy específico, a aquellos que permiten mantener la ventaja competitiva en el mercado”. Primero toca identificar los puestos críticos. Luego a las personas. Y, finalmente, aplicar medidas de retención diferentes en cada caso.

ceim

CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIAL  
DE MADRID  
CEOEPlan  
Intersectorial  
2009-2010  
Formación para el empleoCursos  
GratuitosMejorando la competitividad  
de los profesionales y  
las empresas madrileñas

Ya hemos puesto en marcha el Plan Intersectorial 2009-2010 con más de 340 cursos para desempleados y trabajadores en activo de cualquier sector dentro de la Comunidad de Madrid.

Infórmate en:

[www.ceim.es/formacion](http://www.ceim.es/formacion)Cursos para  
trabajadores en activo  
y desempleadosDIRIGIDOS A DESEMPLEADOS  
Y TRABAJADORES EN ACTIVO  
DE LA COMUNIDAD DE MADRID  
DADOS DE ALTA  
EN LA SEGURIDAD SOCIAL:  
RÉGIMEN GENERAL, AUTÓNOMOS,  
RÉGIMENES ESPECIALES, ETC.Servicio Regional de Empleo  
CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER

Comunidad de Madrid

Convenio suscrito entre CEIM y el Servicio Regional de Empleo, Consejería de Empleo y Mujer.  
Comunidad de Madrid.

## » Carreras & capital humano.



gias que persiguen las empresas. / GETTY IMAGES

“La parte retributiva es siempre fundamental”.

Cristina Simón, decana de psicología de IE University, puntualiza. Según esta experta, disponer de un plan de retención detallado y documentado no es estrictamente necesario.

Cada empresa deberá analizar si lo implanta de forma independiente o como un componente más de la estrategia de recursos humanos. En uno u otro caso, mejor aplicarlo de manera continua.

“Si la compañía no se ha

preocupado antes, de poco vale hacerlo ahora por miedo a que se vayan los empleados cuando repunte el mercado. Carecería de credibilidad”. Además de la retribución, explica Simón, la clave pasa por ofrecer proyectos laborales interesantes. “Hoy en día vivimos más el presente,

### Lo que más valora el trabajador es el reconocimiento y su recompensa

### Evitar perder a los jóvenes, directivos del futuro, es el reto de 2010

las carreras a largo plazo ya no se valoran tanto, nos hemos vuelto más escépticos”.

Las pequeñas organizaciones juegan aquí con ventaja. Pueden suplir la falta de recursos con mayor flexibilidad y sentido de pertenencia a un proyecto sobre el cual influir y decidir. “Ofrecemos conciliación y tratamos las necesidades a nivel individual. Ya no interesa tanto el aspecto económico como la flexibilidad horaria o la formación”, dice Lola Calvo, responsable de recursos humanos de VisualMS, nombrada en

2009 una de las mejores pymes españolas para trabajar.

Con 52 empleados y apenas un 5% de rotación anual, VisualMS, dedicada a servicios de tecnología, ha puesto en marcha iniciativas para mejorar la transparencia, procesos semestrales de evaluación 360º y planes de carrera para todos, sin excepción. Así espera identificar y retener a los mejores. “Las empresas se han aprovechado de la crisis. En lugar de motivar han hecho lo contrario. Incluso bajar la retribución. Esto les pasará factura en cuanto se active el mercado”.

Evitar perder a los más jóvenes, los que pueden convertirse en directivos del futuro, será otro de los frentes en 2010. Según Gianluca Balocco, las medidas de retención deben variar gradualmente por edad, puesto, responsabilidad y aportación. Una segmentación compleja.

“La generación Y, por debajo de los 30, necesita retos. Si se le encarga un trabajo que consiste en mantener lo ya existente, se irá”. Los *baby boomers*, entre los 45 y 65 años, buscan, según Deloitte, mayores beneficios sociales (seguro de salud, pensiones...) e incentivos financieros. En el fondo, cada uno busca cosas distintas. Y sin personalización no hay retención efectiva. Como dice Cristina Simón, “el café para todos ya no funciona”. ■

### Cinco claves

► **Identificar los puestos y personas clave en la organización.** Es necesario motivar a cada trabajador, pero no todos pueden gozar de los mismos beneficios. Sólo entre un 1% y un 5% de la plantilla suele estar sujeta a medidas de retención.

► **Documentar un plan específico de retención.** Puede ser independiente al resto de estrategias de recursos humanos o un complemento más. Debe fijar un marco temporal y unos objetivos a cumplir.

► **Incluir los tres pilares de la retención.** Retribución, desarrollo profesional y flexibilidad.

► **Medir la efectividad. Retener supone una inversión de tiempo y recursos.** Se debe medir el retorno en términos de satisfacción, niveles de rotación, evaluación del desempeño, clima laboral...

► **Retener con independencia del ciclo.** No espere a registrar altos niveles de rotación. Su empresa debe ofrecer siempre algo especial para que nadie quiera marcharse.

**GERENS  
HILL**

Gerens Hill International

El líder global en Gestión del Riesgo Construcción,  
selecciona los siguientes perfiles para su plan de expansión internacional:

#### Gerentes de Área (Ref.: GA)

Será el responsable de la puesta de marcha, seguimiento de proyectos y desarrollo de negocio, de su zona geográfica.

#### Gerentes de Proyecto Senior (Ref.: GP)

Será el responsable de la dirección y gerencia del equipo técnico y administrativo in situ. Asumirá la gestión y el control del proyecto asignado, será el interlocutor con el cliente y asegurará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### Gerentes de Construcción (Ref.: GC)

Dependiendo del Gerente de Proyecto, asumirá la gestión y el control de la construcción, asegurando el cumplimiento de los objetivos del cliente.

#### Especialistas en Costes y Contratación (Ref.: EC)

Será el responsable de presupuestos, valoraciones, contrataciones y control económico, en grandes proyectos de edificación y/o infraestructuras.

#### Jefes de Oficina de Control de Gestión (ref.: TC)

Será el responsable de la implantación y gestión de sistemas de control de gestión en grandes proyectos de edificación y/o infraestructuras.

#### Especialistas en Planificación (Ref.: TP)

Será el responsable de la Planificación y control de plazos en proyectos de edificación y/o infraestructuras con los programas Sure Trak y Primavera P3.

#### Para todas las posiciones se requiere:

- Formación sólida. Valorable estudios de posgrado.
- Experiencia de más de 5 años en Gestión de Proyectos de edificación y/o infraestructuras.
- Experiencia profesional a nivel internacional.
- Nivel muy alto de idiomas. Imprescindible dominio del inglés.
- Plena movilidad geográfica a nivel internacional.

SE OFRECE LA POSIBILIDAD DE INCORPORARSE A UNA EMPRESA LÍDER EN EL SECTOR DE PROJECT MANAGEMENT. CONDICIONES ECONÓMICAS A CONVENIR SEGÚN CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA APORTADOS.

Rogamos envíe el CV con fotografía reciente indicando referencia del puesto y pretensiones salariales, a la dirección de email:

[rrhh@gerens.com](mailto:rrhh@gerens.com)

Abstenerse candidatos que no cumplan las condiciones requeridas. Se garantiza estricta confidencialidad.