

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS**

---

**“RETENTION MANAGEMENT:  
cómo motivar y retener al personal clave”**

**Autor: Mariel Lewin**  
**-MADE II A-**

**Profesores: Dina Sznirer – Victoria Navarro**

**-Octubre de 2001-**

## PARTE I

### FORMULACION PRELIMINAR DEL PROBLEMA

#### **El problema de la pérdida de talento**

“Una empresa high tech de Silicon Valley especializada en proveer soluciones integrales de negocios, firmó un contrato de U\$30 millones con un cliente para instalar y mantener un nuevo software. No mucho más tarde e inesperadamente, el líder del proyecto renunció. El era el ingeniero que había diseñado e instalado el producto de la compañía varias veces en el pasado y gracias a él la compañía había logrado el contrato. El contrato de un nuevo líder de proyecto con las habilidades y conocimientos suficientes para completar el trabajo a tiempo fue demorándose y pasó la fecha de entrega del software. El cliente canceló el contrato. Un periodista empresarial publicó el caso en la revista de negocios local, el cual, en su momento, fue leído por un analista de Wall Street más que nada interesado en la performance de la compañía. Wall Street inmediatamente bajó la calificación de esta empresa, lo que llevó a una abrupta baja en el precio de sus acciones. Dado que bajaron los precios de las opciones de los empleados, la compañía sufrió una ola de renuncias, lo cual más tarde dañó las relaciones con los clientes y demoró proyectos”. (#8)

Esta historia, tomada solamente como un ejemplo, nos muestra un problema que cada vez más afecta al mundo empresarial: **la pérdida de talento**<sup>[1]</sup> o **top performers**, que cuando no es planificada puede resultar en costos catastróficos para una compañía bien posicionada.

El déficit de talentos que enfrentan las empresas actualmente continuará creciendo, alimentado por la alta rotación de ejecutivos, el surgimiento de compañías pequeñas de alto potencial y la poca habilidad de las empresas para retener a los mejores empleados. Este problema, en principio, ha crecido a partir de la globalización de los mercados y la expansión competitiva de modo tal que la demanda de personal capacitado ha ido aumentando a gran velocidad. Y se agudiza debido a que las prioridades personales de los empleados van sufriendo transformaciones drásticas y continuas que los llevan a buscar cambios laborales con mayor frecuencia.

---

[1] Los **talentos** o **top performers** son aquellas personas que cuentan con competencias o habilidades específicas, y su talento radica en el uso de dichas competencias y habilidades en su trabajo cotidiano. Son aquellas personas que resultan indispensables para el funcionamiento de la empresa en tanto generan valor.

Dentro de estas transformaciones se pueden identificar no sólo aspectos relacionados con lo personal sino también aspectos relacionados con el trabajo. Entre los primeros, se encuentran los siguientes:

1. **los trabajadores** están más especializados y capacitados en las tareas,
2. están mejor informados que en el pasado,
3. valoran un marco operativo democrático y transparente, comunicaciones abiertas y una mayor libertad de opción,
4. prefieren mayor responsabilidad sobre los procesos que tienen a cargo,
5. son más independientes y autosuficientes en tanto se ocupan más de su propio bienestar y crecimiento laboral y personal, y no esperan que esto se los brinden las empresas,
6. el dinero es un requisito importante pero el trabajador de hoy en día valora la satisfacción, el cumplimiento y el trabajo significativo más que el dinero, es decir, su prioridad es una vida de trabajo con equilibrio satisfactorio, sobre la que pueda tener control absoluto.
7. son más conscientes del bienestar total y el equilibrio entre vida y trabajo.

Entre los aspectos relacionados con el trabajo, se identifican los siguientes:

1. **el lugar de trabajo** opera bajo grandes presiones competitivas y en consecuencia, es objeto de un perpetuo estado de reajustes en lo que respecta a prioridades y estrategias,
2. presenta una orientación cada vez más tecnológica y requiere que los trabajadores posean mayores conocimientos generales y habilidades,
3. está más democratizado,
4. la norma del día es la flexibilidad, la adaptabilidad al cambio y la motivación autodirigida,
5. la seguridad en el trabajo ha sido reemplazada por la movilidad y la responsabilidad: ya no existe la garantía de empleo de por vida sin evidencias tangibles de excelencia en el rendimiento. (#2)

### **Las nuevas reglas del juego**

**El antiguo contrato social se rompió:** las empresas ya no pueden ofrecer a sus empleados un trabajo para toda la vida y por tanto, éstos perdieron en parte su lealtad y compromiso.

El antiguo contrato pedía a los empleados que trabajaran duro, sean leales y dieran todo por la empresa. A cambio, ellos obtendrían un trabajo de por vida, un segundo hogar, aumentos periódicos de sueldo y buenas oportunidades de promoción.

El nuevo contrato es muy diferente. Establece que los empleados ahora deben trabajar más duro, haciendo no sólo su trabajo, sino también el de los anteriores compañeros que fueron despedidos. A cambio, se va extinguiendo la seguridad laboral, las promociones son escasas, los aumentos salariales como mucho son modestos, y existe una incertidumbre constante respecto a si los empleados van a permanecer en sus puestos de trabajo o en la compañía misma.

En las últimas décadas las empresas han atravesado fusiones, reestructuraciones y reingenierías que implica por un lado, una reducción muy importante de la fuerza de trabajo y, por otro, un cambio en el perfil requerido de los empleados. Los años 90 han cambiado completamente las reglas que determinan cuánto tiempo los empleados permanecerán en su empleo y por cuánto tiempo los empleadores esperan que se queden.

“Este cambio profundo es el resultado de la así llamada *guerra por los talentos*, de la mitad hasta fines de los 90, que ha cambiado significativamente la manera de pensar de los empleadores, creando una fuerza de trabajo más sofisticada, con mayores conocimientos y más individualista que nunca.”(#17)

En la era de downsizing, las compañías han estado tan enfocadas en achicar sus estructuras para reducir costos que han dejado de lado o subestimado las políticas de retención. Como resultado, muchas compañías actualmente están enfrentando una crisis bastante opuesta a la de unos años atrás en tanto ahora no están preparadas para enfrentar el abandono de sus empleados más valiosos. “Más que ajustar el payroll para mostrar rentabilidad en el corto plazo, ahora necesitan retener más gente en la estructura para prevenir que sus empleados las abandonen”, sostiene Carol Smith, en su columna del San Francisco Sunday Examiner & Chronicle.

(#10)

El concepto de **carrera laboral** también cambió, en tanto hoy por hoy no se piensa en un contrato de por vida con la empresa en la que se trabaja. Se ha debilitado la identidad corporativa de los empleados y en cambio, aparece una tendencia a reforzar la **identidad profesional individual**. En la actualidad, cada vez más empleados, especialmente los que tienen menos de 30 años de edad, se ven a sí mismos como “free agents” que deben manejar activamente sus propias carreras y tienen en cuenta que las compañías en las que trabajan los pueden despedir en cualquier momento, por ejemplo, si existe una reestructuración o una fusión con otra empresa. Durante la década pasada los empleados han estado tan aterrorizados de perder sus trabajos, que tomaron a pecho el mensaje de que su supervivencia laboral depende de la mejora continua. Por cierto, en una reciente investigación llevada a cabo por la consultora de RRHH *Towers Perrin* [2], de 2,500 empleados, el 94% estuvo de acuerdo en que, para permanecer empleable, **era su propia responsabilidad** adquirir continuamente nuevas habilidades (#10).

El retiro se percibe como algo lejano y lo que se tiene en cuenta primordialmente es la **satisfacción laboral** y las posibilidades de **desarrollo**. En este contexto, los empleados, para progresar, deben ser leales a sí mismos y a sus objetivos de carrera laboral y, fundamentalmente, mantenerse actualizados. Si no pueden cumplir sus objetivos en una empresa determinada, lo harán en otra, sin sentir culpa por buscar mejores horizontes. En consecuencia, para los empleadores, lograr la lealtad y compromiso de los empleados es más difícil de lograr que en el pasado.

---

[2] **Towers Perrin** is una de las consultoras más importantes del mundo en management y recursos humanos. La compañía tiene 9000 empleados y 78 oficinas en 74 países en todo el mundo.

Los expertos en este tema sostienen que la tendencia actual de períodos más cortos de tiempo en cada trabajo, que tiene sus raíces en la ola de downsizing que se produjo durante el fin de los 80 y principios de los 90, hizo que mucha gente abandonara las expectativas de empleo de por vida. Pero otros factores también contribuyeron:

- La industria de Internet hace más fácil que nunca el acceso a la información acerca de otras opciones laborales.
- El negocio de las consultoras de selección de personal también ha crecido en los últimos años y entonces los empleados de nivel profesional tienen más probabilidades de nuevos ofrecimientos laborales. Los mejores candidatos reciben llamadas de consultoras muy a menudo.
- Pese a las crisis económicas en Asia y Latinoamérica, amén de los menos graves problemas económicos que enfrenta Estados Unidos, el mercado laboral no ha disminuido tanto como se esperaba. De todas maneras, en contextos donde la desocupación alcanza cifras altas, como en Argentina, se genera un sentimiento de incertidumbre que impacta directamente en el desempeño de los empleados y ante esto, las empresas se ven en la necesidad de aplicar estrategias para que sus ejecutivos se focalicen en sus funciones, haciendo que las compañías se vuelvan cada vez más competitivas. Por ejemplo, “*con las stock options se busca generar un mayor ingreso, sin necesariamente aumentar los sueldos*”, dice Néstor Azcune, CEO de Watson Wyatt de Argentina.
- En los próximos años se seguirán creando puestos de trabajo especialmente en las áreas de **tecnología y telecomunicaciones**, y esto implica que la demanda de talento en estas áreas es cada vez más fuerte y difícil de satisfacer. Uno de cada diez puestos de trabajo en estas áreas en Estados Unidos permanece vacante por causa de un número insuficiente de empleados calificados (American Conference Institute, 1998).

### **Los costos de la rotación**

La rotación de empleados está preocupando a las empresas en forma significativa, principalmente por los costos que implica, que no son solamente económicos. La pérdida de capital intelectual resulta muy costosa para las empresas en tanto también implica un problema humano. El equipo de trabajo que está bajo la responsabilidad de la persona clave que se va, queda desorganizado y probablemente en crisis, de lo que tendrá que hacerse cargo la empresa. **La rotación en sí misma alimenta la “deslealtad psicológica” en los empleados que se quedan.** Tomando estadísticas de Estados Unidos, el 53% de los trabajadores encuestados en 1997 por *Lou Harris y asociados* informa que tiene expectativas de cambiar de trabajo dentro del plazo de cinco años. Estadísticas más alarmantes publicadas en 1998 por el *National Research Bureau* informan que la movilidad en los puestos de trabajo ha alcanzado su pico en tanto, en promedio, los empleados estaban cambiando de trabajo cada tres o cuatro años. Y el *U.S. Bureau of Labor Statistics* reveló recientemente que el norteamericano típico tiene 8,6 trabajos diferentes entre los 18 y los 32 años, con la mayor parte de los cambios antes de los 27. En otra encuesta acerca de rotación de personal que llevó a cabo *Kepner-Tregoe* a nivel

nacional en Estados Unidos, el 60% de los encuestados admitió que ellos mismos piensan dejar su trabajo una o dos veces al año, o más.

De acuerdo con una investigación realizada por el *Hudson Institute* y *Walker Information*, en 1999 sobre una muestra de 2.000 empleados,

- El 33%, o 1 de cada 3, están en alto riesgo- esto significa, no tienen compromiso con su actual empleador y no planean quedarse por los siguientes dos años,
- El 39%, o 4 de cada 10, están “atrapados”: no tienen compromiso con la organización, pero actualmente están planeando quedarse por los próximos dos años, y
- Sólo el 24%, o 1 de cada 4, son “verdaderamente leales”, comprometidos con la organización y planeando quedarse por lo menos dos años (#13).

Según el *Saratoga Institute*, la pérdida de un empleado cuesta, en promedio, entre una y dos veces el sueldo y beneficios anuales de esa persona.

Esta institución armó un modelo de costos de rotación que incluye tres categorías principales: costo de fin de relación laboral, costo de selección y costo de nueva incorporación, que es el más alto, debido principalmente a que un nuevo empleado puede lograr sólo el 60%, como mucho, en los primeros tres meses de lo que logra un empleado experimentado, y esto también se refleja en menor calidad de atención de los clientes.

También es fundamental poner atención en los costos potenciales. Cuando nos referimos a estos últimos, estamos hablando, en primer lugar, de los clientes perdidos.

Se puede estimar el beneficio neto que se deja de ganar como resultado de la rotación, realizando el cálculo siguiente:

$\frac{\text{Ventas totales anuales}}{\text{Cantidad promedio de clientes activos}} = \text{ingreso por cliente}$	$\rightarrow$	<i>Esto es lo que se deja de ganar</i>
---	---------------	--

Está comprobado que el personal inexperto comete una mayor cantidad de errores, trabaja más lentamente y está menos familiarizado con las necesidades de los clientes que el personal con experiencia. Al cálculo de estos costos corresponderá agregarles el costo de gastos adicionales en marketing y ventas necesarios para reemplazar o recuperar clientes perdidos (#1).

Dentro de los *costos adicionales* que genera la rotación de empleados, encontramos que uno de los costos más perjudiciales para la empresa es la pérdida de capital intelectual. Nos referimos con esto a la pérdida de conocimiento que se produce cuando los empleados más capacitados dejan la empresa y **se llevan consigo conocimientos específicos de la organización, que incluyen conocimientos de los procedimientos, sistemas, personal y clientes**. Esto resulta altamente peligroso en caso de que este conocimiento sea llevado a la competencia.

La pérdida de *high performers* implica más que el costo económico, ya que tiende a desequilibrar la memoria de la organización y diluye la habilidad para el desempeño, quitándole vitalidad a la organización. (#1).

La pérdida de gente experimentada y talentosa afecta a todas las empresas, hasta las más organizadas, en tanto reemplazarla, implica un costo significativo de tiempo y energía, que podrían ser mejor utilizados en seguir desarrollando el negocio. “La pérdida de talento a menudo trae como resultado menos ideas y recursos insuficientes para implementarlas” (#1).

Pero lo más peligroso es que este fenómeno también impacta negativamente en la motivación de los que se quedan, generando un efecto dominó. Por este motivo, las empresas no solamente deben elaborar estrategias para retener al personal clave sino también deben pensar cómo mantener la motivación de los demás.

Otros costos de rotación menos fáciles de medir pero potencialmente también perjudiciales son: las oportunidades perdidas, particularmente en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, disminución de fuerzas de soporte para armar un planeamiento de carrera efectivo, la ventaja del competidor si es quien toma al empleado que renuncia, desmoralización y mayor stress entre los empleados que se quedan.

Dado que la rotación de empleados implica un costo significativo, es importante para la empresa calcularlo, para determinar cuánto va a invertir en retenerlos. Desde esta perspectiva, las empresas necesitan tomar medidas, tanto preventivas como proactivas, definiendo una *cultura propia de retención* para evitar que el personal clave se vaya a la competencia.

## Qué quieren los empleados?

En primer lugar podemos decir, de acuerdo con *Subbash Puri*, que la **satisfacción de los objetivos** es el principal requisito que tienen los trabajadores. Si un individuo satisface sus objetivos entonces va a estar motivado y satisfecho y, en dichas condiciones es muy probable que sea dedicado y se comprometa con la misión de la empresa en la que trabaja.

**Los objetivos del individuo en general apuntan al crecimiento profesional y personal.** Están determinados en parte por el cambiante entorno socioeconómico y en parte por la situación personal y sus prioridades.

En su investigación, Puri identifica una **progresión jerárquica de objetivos y expectativas** del individuo actual que se ordenan de la siguiente manera:

1. dinero: el primer propósito sigue siendo proveer sustento. Pero no es este el objetivo primordial que mueve a la persona a quedarse en el trabajo.
2. entorno laboral: donde se sienta cómodo y apreciado.
3. trabajo en sí mismo: si representa un desafío, si cuenta con recursos, entrenamiento adecuados, si tiene responsabilidad y autoridad para toma de decisiones, etc.
4. autoestima: respaldo de la gerencia, reconocimiento, elogios, respeto, credibilidad.

5. seguridad: sentirse seguro contribuye a incentivar la confianza y la sensación de pertenencia.
6. equilibrio entre trabajo y vida personal
7. ascensos
8. satisfacción: una vez que alcanzó todo lo que podía pedir, aún busca la satisfacción total, como un estado de conciencia superior.

De acuerdo a otra investigación, realizada por *Bavendam Research*, son cinco los factores principales por los cuales los empleados se quedan o se van de las empresas. En orden de importancia identifican los siguientes:

1. compromiso con la empresa: cuando los empleados están orgullosos de la compañía y comparten sus valores e ideales, quieren quedarse.
2. perspectivas a largo plazo: cuando los empleados tienen planes de carrera establecidos y reciben reconocimiento por el esfuerzo realizado.
3. satisfacción con la tarea
4. stress: altos niveles son tan perjudiciales como bajos niveles.
5. justicia: que debe ser definida desde la perspectiva de los empleados.

Si estos factores se encuentran en un nivel bajo, funcionan como expulsivos; si por el contrario, se encuentran en un nivel alto, funcionan como retentivos.(#4)

“Muchos empleadores todavía están lejos de entender qué es lo que hace que los empleados se queden y qué es lo que los empuja a cambiar de empresa”, sostiene Richard Wellins, senior vice president de Marketing de *Development Dimensions International (DDI)* de Bridgeville, Pa.

DDI llevó a cabo dos encuestas sobre el tema de retención, una encuestando 200 empleados de 20 empresas “benchmark” y la otra encuestando profesionales y ejecutivos de Recursos humanos de dichas empresas. DDI describe 10 mitos acerca de la retención, uno de los cuales es que el dinero es el factor primordial que influye en la rotación.

“Cuando los empleados ranquearon el factor más importante, el dinero terminó siendo el factor quinto en importancia”, dice esta compañía.

Los valores más importantes eran, en orden descendiente de importancia:

- la habilidad para balancear el trabajo y la vida personal;
- el significado del trabajo;
- la confianza entre los empleados y
- las relaciones del empleado con su supervisor o gerente.

El famoso mito que señalaba a la remuneración como razón primordial para buscar un cambio laboral ya no tiene validez. Si bien los empleados cambian de trabajo para lograr una diferencia significativa en la remuneración, por lo general, **empiezan a buscar trabajo cuando sienten que sus competencias o habilidades no están suficientemente reconocidas o valoradas.**

## Los gerentes son los responsables?

En el pasado, los gerentes de línea podían asumir mayormente que no eran responsables por la rotación del personal. Los empleados se iban porque no les gustaba la empresa o porque habían encontrado un trabajo mejor. Actualmente, lo hacen por las viejas razones pero también por otras nuevas. Y una razón importante por la cual los empleados consideran irse de las empresas es que un jefe en particular no hizo lo que el empleado necesitaba que hiciera para retenerlo.

*Dr. B. Lynn Ware y Bruce Fern*, especialistas en retención de *Integral Training Systems* (ITS) en Menlo Park, California, afirman que “un gerente juega un rol significativo en influenciar el nivel de compromiso y retención del empleado”. A partir de sus investigaciones, estos especialistas encontraron que “la única vez que el gerente promedio piensa sobre la retención es cuando recibe la renuncia del empleado. También encontramos que la mayoría de los gerentes predeciblemente intentan hablar con los empleados que se están yendo para convencerlos que al renunciar están cometiendo un error” (#9).

De acuerdo a las investigaciones realizadas por el consultor canadiense *Jim Clemmer*, en la actualidad, nos encontramos con que en muchas empresas los gerentes han creado una cultura desapasionada y estéril, con estrategias, planes de negocios y presupuestos fríos e insulsos (#5). En este tipo de empresas la motivación y la satisfacción quedan al margen. El problema se encuentra en el cada vez más amplio espacio que queda entre las expectativas crecientes y la realidad de la cultura tradicional. Los empleados quieren un trabajo significativo en una empresa que tenga un objetivo desafiante, y en cambio, lo que obtienen es sólo un puesto de trabajo. Los empleados escuchan a los gerentes senior hablar de empowerment, trabajo en equipo y servicio, y en cambio, lo que obtienen son palmadas paternales en la cabeza, programas de motivación y enojos si no se usan los procesos, sistemas y tecnologías diseñadas para ser usadas por ellos y por sus clientes (#5).

Los gerentes, al encontrar una creciente insatisfacción e inestabilidad laboral, falta de motivación, de lealtad y de compromiso a largo plazo, han estado focalizándose últimamente en **estrategias** para retener al personal, pero siguen sin obtener resultados. Las prácticas más comunes en este sentido van desde “signing and staying on” bonuses, stock options y beneficios hasta programas de capacitación y asistencia en la búsqueda de trabajo para los cónyuges. Dentro de dichas prácticas, la capacitación de los empleados constituye el incentivo más importante de retención utilizado en la actualidad.

De acuerdo con una reciente encuesta llevada a cabo por *Kepner-Tregoe* los problemas de rotación se están agravando. Casi dos tercios de los 1.290 gerentes y empleados encuestados reportaron que la rotación en sus empresas ha aumentado en los últimos tres años a pesar de la variedad de medidas adoptadas para contrarrestar este fenómeno. La mayoría de quienes respondieron a esta misma encuesta reportaron que la pérdida de empleados de alto desempeño ha llevado a que la compañía decline en calidad y en atención al cliente (#7).

Pero esto no es sólo responsabilidad de los gerentes. Dado que la retención de empleados es relativamente algo nuevo, los gerentes nunca han necesitado aprender cómo retener a las personas talentosas. Sin embargo, hoy en día, las estrategias de retención más

efectivas incluyen la educación de los gerentes en su rol en el proceso de retención y cómo sus comportamientos afectan las razones por las cuales los empleados abandonan las compañías.

---

## PARTE II

### ENCUADRE CONCEPTUAL

Intentaremos definir y profundizar algunos de los conceptos que fundamentan este trabajo.

En primer lugar, el **RETENTION MANAGEMENT** hace referencia al arte de “administrar para conservar a la gente con el objetivo que no abandonen la organización; significa evitar la excesiva movilidad laboral, con el fin de que el trabajador sea leal hacia la empresa por un período prolongado” (#2).

Este concepto surge a partir de un nuevo problema que enfrentan las empresas: el creciente aumento de la **movilidad laboral** de los empleados calificados, que resulta muy costosa y pone en peligro la estabilidad de las organizaciones. Esta situación obliga a las empresas a tomar acciones preventivas y correctivas para lograr retener a los empleados más valiosos para ellas. De ahí la necesidad de crear una **cultura propia de retención**, a partir del diseño de una estrategia *a medida*.

Más allá del problema que enfrentan las empresas en la actualidad, existen por lo menos tres razones que fundamentan la conveniencia para las empresas de implementar programas de retención, con el fin de establecer relaciones de **largo plazo** con los empleados:

- *Inversión en capital humano específico de la empresa:* al establecerse una relación de largo plazo, los empleadores están incentivados a invertir en capacitación específica de sus empleados. De lo contrario, si los empleadores y los empleados creen que su relación será de corto plazo, los primeros tendrán pocos incentivos para realizar esta inversión.
- *Motivación de los empleados:* la perspectiva de una relación de largo plazo con una empresa resulta altamente incentivadora para los empleados. En este contexto, los empleados tienen más para arriesgar y perder si cometen algún tipo de irregularidad en su gestión, ya que deberán contrapesar los costos de perder futuros beneficios.
- *Aprendizaje de las competencias de los empleados:* a través del tiempo, los gerentes están cada vez más informados acerca de las habilidades o competencias de cada uno de sus empleados, lo cual resulta altamente provechoso a la hora de realizar promociones internas y delinear planes de carrera dentro de la empresa.

De acuerdo con *B. Lynn Ware* y *Bruce Fern*, ninguna estrategia de retención que se enfoque en una sola dimensión del problema podrá tener éxito.

Por esto, para definir una **estrategia de retención**, cada empresa deberá investigar su problema de rotación en profundidad, averiguando la **multiplicidad de factores** que están involucrados en el problema y, para ello, será necesario preguntarse lo siguiente:

Qué es para mi empresa un empleado valioso, calificado o con talento?  
A quiénes quiero retener, y por cuánto tiempo?  
Qué es lo que motiva a mis empleados a irse a otras empresas?  
Qué es lo que motiva a mis empleados a quedarse en esta empresa?  
Cuánto me cuesta perder un empleado valioso?  
Cuánto dinero voy a invertir y cómo, en retener al personal calificado-talento?  
Quiénes son los responsables de la retención del personal?  
Qué tipo de acciones preventivas y correctivas deberé tomar? Cómo las voy a implementar?

Al contestarse estas preguntas la empresa estará en condiciones de elaborar su propia estrategia de retención de personal.

Existirán tantos modelos de *retention management* como empresas y mercados, dado que cada modelo se diseña y se gestiona **a medida**. Los problemas y las soluciones de retención serán diferentes según se trate de una empresa madura o en crecimiento; o según se trate de una empresa de consumo masivo o de tecnología. Deberán tomarse en cuenta las particularidades de cada empresa y de cada mercado para definir la estrategia más acorde.

De acuerdo con *Peter Capelli*, en última instancia, es el **mercado** el que determina el movimiento de los empleados a pesar de los esfuerzos de las empresas por hacer que éstas resulten agradables para trabajar, e incluso resuelvan los problemas que pueden llegar a causar la salida de los empleados; pero no se puede evitar que los empleados estén expuestos a oportunidades atractivas. Metafóricamente, según Capelli, el *retention management* se asemeja al manejo de un río, cuyo objetivo “no es prevenir que el agua fluya sino controlar hacia dónde se dirige y a qué velocidad” (#12).

En general, para que una estrategia de retención sea exitosa es necesario que en principio se apoye en sistemas organizacionales efectivos (como por ejemplo, remuneraciones y beneficios); en buenas relaciones de los gerentes con los empleados, y en que los gerentes se hagan responsables por sus índices de retención o expulsión.

Las investigaciones realizadas en los años 40 hasta las más recientes nos muestran resultados similares: lo que esperan los empleados de las empresas es que los valoren y respeten, les brinden posibilidades de desarrollo y les permitan contribuir con ideas acerca de cómo hacer el trabajo; quieren ser una parte valiosa de la organización y realizar un trabajo significativo. En este sentido, una *cultura retentiva* debería proveer a los empleados menos direccionamiento y control y en cambio, mayor autonomía (es decir, “empowerment”); incluir a todos los empleados en algún nivel de toma de decisiones, respetar y valorar el aporte de cada uno de los empleados, en todos los niveles jerárquicos.

Hasta ahora, lo que las empresas han estado haciendo es tratar de retener a su talento a través de métodos que atacan el problema desde un lugar equivocado, por un lado mediante incentivos tales como bonus, premios y beneficios o, en el otro extremo, implementando servicios de lavandería, masajes o cuidado de mascotas. De este modo, se ha intentado solucionar el problema de retención mediante una “solución” económica o,

como en el segundo caso, más bien periférica, en lugar de encararlo mediante un cambio en la cultura de la empresa (#1).

Dentro de las prácticas retentivas llevadas a cabo por las empresas hoy en día, en su mayoría, son de tipo económico. *Kepner-Tregoe* realizó una encuesta que arrojó los siguientes resultados (#1):

ACCION	% de empresas que la han implementado
Convertir los salarios/recompensas financieras más competitivos	67
Mejorar paquetes de beneficios	62
Dar a los empleados mayor autoridad/responsabilidad	64.5
Proveer mayor reconocimiento por desempeño sobresaliente	52
Establecer un plan de trabajo flexible	57
Proveer guarderías	38.5
Proveer servicios para satisfacer necesidades personales (ej lavandería, reparación de autos)	37
Permitir a los empleados trabajar en la casa en alguna ocasión o todo el tiempo	43.5
Proveer mejor capacitación en el puesto de trabajo	51
Establecer planes de carrera bien definidos	39.5

Cómo hacen las compañías que han tenido éxito para mantener a su personal motivado y evitar que sus talentos las abandonen?

Si bien no existen “recetas” que funcionen por igual en todas las empresas de todos los países y mercados, se pueden encontrar ciertos “ingredientes” comunes.

Según la investigación realizada por *Kepner-Tregoe* en 11 compañías de este tipo, se pueden identificar **7 factores clave para la retención del personal**:

1. Cuidar al personal, tomando en cuenta el contexto en el que trabajan: darles recursos suficientes para hacer mejor su trabajo, ponerles objetivos justos y uniformes, ofrecerles feedback continuamente, recompensas adecuadas, ligadas al desempeño y al esfuerzo, y reconocimiento por sus logros.
2. Crear una cultura organizacional que balancee los valores éticos con la búsqueda de la excelencia. Cuidar al personal permite obtener excelentes resultados ya que los empleados que están motivados y satisfechos con sus condiciones laborales son más propensos a generar clientes satisfechos.
3. Incentivar la comunicación abierta para hacer frente a los conflictos y resolverlos.
4. Segmentar la información sobre rotación del personal, por nivel de educación, edad, sexo, tipo de trabajo, etc. Esta información específica sirve como un sistema de detección temprana de problemas que pueden derivar en renuncias de personal.
5. Enfocarse en los empleados de alto desempeño, que son quienes hacen funcionar el negocio. Monitorear su nivel de satisfacción y responder rápidamente a la primera evidencia de descontento de estos empleados. Es fundamental brindarles espacio para que puedan desarrollar sus capacidades.

6. Encarar la retención del personal como parte de la estrategia del negocio, ya que el capital intelectual aportado por los empleados es la ventaja competitiva más importante.
7. Promover la mejora continua en la relación con los empleados, manteniendo feedback continuo e implementando acciones para mantener un alto nivel de satisfacción en los empleados. También, buscar nuevos métodos de recompensa y reconocimiento para sus mejores empleados.(#1)

Dentro de las prácticas de retención de personal, los **gerentes** juegan un papel fundamental en tanto está comprobado que éstos tienen gran influencia en el nivel de compromiso del empleado con la organización (#9). Alineados con las estrategias corporativas de retención del personal clave, los gerentes deberán diseñar sus propias estrategias y tácticas para fortalecer el compromiso de sus empleados.

Para que cualquier estrategia de retención sea llevada a cabo con éxito, es fundamental que la organización entrene a sus gerentes para que releven los factores problemáticos, y les provea las herramientas necesarias para apoyarlos en la retención de su personal clave o talentoso (#9).

Hay que recordar que en los últimos tiempos **las responsabilidades gerenciales se han ampliado considerablemente y en consecuencia, los contactos con los empleados son cada vez menos frecuentes**. En este contexto, resulta necesario que los gerentes saquen el mayor provecho de cada encuentro para motivar y generar compromiso en sus empleados.

Empezando por el **reclutamiento**, los gerentes deben tener en cuenta si las personas que eligen van a ser difíciles de retener por la organización, ya sea por cuestiones salariales o de limitadas posibilidades de desarrollo de carrera. Deben asegurarse que los empleados que elijan se ajusten a la cultura de la organización.

Por otra parte, deben crear **un ambiente de trabajo amigable y agradable**, que incentive el trabajo en equipo, los lazos interpersonales y las comunicaciones abiertas acerca del negocio.

Es importante que los gerentes puedan **delegar cada vez más responsabilidades** en sus empleados, otorgándoles la suficiente autonomía con un mínimo de supervisión. El “empowerment” resulta desafiante, especialmente cuando los empleados no están listos todavía en tanto los pone a prueba y los obliga a dar lo mejor de sí.

Además, los gerentes deben tener en cuenta que **diseñar esquemas de trabajo flexibles, promover la mejora continua, la creatividad y el enriquecimiento de las tareas y mantener comunicaciones fluidas, brindando y solicitando feedback a los empleados** son todos recursos efectivos para construir una cultura retentiva.

Tomando en cuenta que el progresivo aumento de la rotación de los empleados talentosos constituye la razón de ser de las estrategias de retención, es importante que definamos claramente qué entendemos por **ROTACION**.

Por empezar debemos distinguir entre *rotación voluntaria* (separation) e *involuntaria* (termination). La primera obedece a razones que implican deseos insatisfechos de los empleados y por lo tanto, buscan satisfacerlos en otra empresa. La segunda obedece a

razones organizacionales para alcanzar mayor eficiencia despidiendo aquellos empleados que no realizan un aporte valioso. En este caso, un alto nivel de rotación es saludable si se busca producir un cambio significativo y profundo en la organización y los empleados no cuentan con las habilidades requeridas para lograr ese objetivo. Por otra parte, la rotación se convierte en un mal síntoma cuando se pierde capital intelectual y sentido de comunidad. Si bien **cierto nivel de rotación es inevitable**, el porcentaje apropiado depende de las necesidades de cada organización (#15).

Los **costos asociados a la rotación** incluyen no sólo los estrictamente económicos tales como los costos de fin de la relación laboral o los costos de nueva incorporación, además de los costos potenciales, producidos por **reducción de productividad y pérdidas de clientes**; sino también los costos por la **pérdida del capital intelectual**. La pérdida de empleados que tienen una relación de largo plazo con la empresa resulta muy costosa en tanto estos empleados se llevan consigo conocimientos y habilidades adquiridos, experiencia, productividad y lazos sociales.

Normalmente las compañías analizan el **índice de rotación**, que en las empresas grandes se mide mensualmente, ya que este dato se tiene en cuenta a la hora de evaluar costos y presupuestos, así como también performance de los equipos de trabajo. Si bien un alto nivel de rotación está evidenciando que existe algún factor de conflicto dentro de la organización, no dice nada por sí solo y en cambio, **se requiere un análisis exhaustivo y que se enfoque en lo cualitativo, segmentando los datos por nivel de educación, edad, etc, lo que permite brindar información provechosa para definir acciones orientadas tanto a prevenir como a resolver los problemas.**

Muchas empresas utilizan las **entrevistas de egreso** para relevar las razones por las cuales las personas deciden abandonarlas pero este método no siempre resulta muy confiable. En general, las personas que renuncian dicen que lo hacen porque recibieron una mejor oferta salarial y no suelen explicitar a sus jefes o en el peor de los casos, al departamento de Recursos Humanos, los verdaderos motivos que los empujaron a aceptar dicha propuesta. Para Recursos Humanos, las entrevistas de egreso pueden ser consideradas como un medio de gran utilidad si se lo aprovecha adecuadamente, y está en la habilidad de quien conduce dichas entrevistas poder generar el clima apropiado para que la persona pueda confiarle con total sinceridad las razones de su renuncia.

Podemos tomar la definición de *Thomas Stewart* de **CAPITAL INTELECTUAL**, como “el material intelectual que incluye el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que pueden utilizarse para crear valor” (#18). *Nick Bontis*, que realizó una investigación exhaustiva de este tema, sostiene que “la mayor contribución de Stewart fue la definición de capital intelectual y el reconocimiento de la dificultad de medirlo”. Y agrega que, “dado que el conocimiento es compartido entre los empleados, está estrechamente ligado a la historia y a las experiencias de la organización” (#16). *Bontis* concluye que “las organizaciones con un alto nivel de capital intelectual serán aquellas cuyo valor agregado provenga de los conocimientos

profesionales, del aprendizaje de la organización y de la protección y seguridad de la información” (#16).

*Thomas Stewart* también define el capital intelectual como “el conjunto de activos intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”( #11). Y describe sus tres componentes:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Relacional

“ El **capital humano** se refiere al conocimiento explícito o implícito, útil para la empresa, que poseen las personas que trabajan en ella, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo contratarlo durante un periodo de tiempo.

El **capital estructural** es el conocimiento que la organización consigue formalizar, explicitar y sistematizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

El **capital relacional** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.)” (#11).

Para diseñar una estrategia de retención, es prioritario que la empresa tenga muy en claro a quienes (dentro del personal) quiere retener y que por ende, considera como valiosos o **TALENTOS**.

Por empezar, veamos un poco qué entendemos por talento. Según el Diccionario General de la Lengua Española Vox, se trata de una “especial aptitud intelectual, capacidad natural o adquirida para ciertas cosas”.

Los TALENTOS son personas que cuentan con competencias o habilidades específicas, y lo que los hace talentosos es el uso de dichas competencias o habilidades en su trabajo cotidiano. Estas habilidades o competencias forman parte del **capital humano**, que la persona pone a disposición de la empresa. Y la empresa valora este capital humano de acuerdo a la oferta y demanda que existe en el mercado.

De acuerdo con *Peter Drucker*, los empleados con conocimientos y habilidades específicas, portadores del capital intelectual de la empresa, son aquellos cuyo trabajo requiere en primera instancia del uso del poder mental más que el poder físico. El trabajo de estas personas involucra el análisis de información y la aplicación de experiencia especializada para resolver problemas, para generar ideas o para crear nuevos productos y servicios. Por lo tanto, estas personas resultan extremadamente valiosas porque son las que hacen funcionar las fábricas, mantienen los clientes satisfechos, y crean nuevos productos.

**Los talentos o top performers son considerados personas clave, sobre las que se apoya el éxito de la empresa**, en tanto son “capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto. Habitualmente se relaciona esta capacidad de innovación con ciertos roles cliché como el liderazgo y el planeamiento estratégico” (#11).

“Pero en la realidad, las empresas exitosas tienen **empleados talentosos** distribuidos en todos los roles, desde el senior management hasta los operarios de planta” (#11).

Podemos considerar a estos empleados clave o talentos como el 20% de los empleados que realizan el 80% de los logros.

Por tanto, cuando hablamos de talento en este caso, nos estamos refiriendo a quienes poseen un **desempeño superior al promedio** y que, a partir de ciertas características diferenciales, desde su función, sea cual fuere, **agregan valor**.

Los talentos nos muestran excelencia en el trabajo, que no es más que una consecuencia de algo más profundo y que es la **actitud**: es decir, la energía, humor, espíritu de equipo, compromiso y autoconfianza. Entendemos el talento como un conjunto de características de personalidad o de competencias que posee una persona y no como nivel de conocimientos adquirido.

Qué mueve a una persona a lograr un **desempeño superior** mientras que otra alcanza un desempeño standard o incluso debajo del promedio?

Aquellas persona cuyo desempeño es superior al término medio, tienen algo en común: su impulso hacia la búsqueda de la excelencia les surge de su interior. No importa cuál sea su trabajo o función dentro de la empresa (es decir, si están en una función de operaciones, en la línea de producción, o en una función gerencial), lo que los diferencia es que son personas **automotivadas**.

Se caracterizan por trabajar dando lo mejor de sí porque quieren y porque les gusta los desafíos. Esto significa que no dependen de sus superiores para buscar alcanzar los más altos estándares de desempeño. No tienen como objetivo hacer las cosas sólo para cumplir órdenes del jefe. Por el contrario, se caracterizan por asumir **total responsabilidad** por su desempeño laboral, su satisfacción laboral y personal.

En su libro “*Reaching the peak performance zone*”, *Gerald Kushel* describe las principales características de aquellos empleados considerados “peak performers”, cuyo desempeño es superior al término medio y los diferencia de aquellos cuyo desempeño se ubica dentro de un nivel medio o estándar.

Según *Kushel*, los “**peak performers**”:

- asumen completa responsabilidad por su propio desempeño
- poseen un modo de pensamiento efectivo
- se automotivan

- continuamente encuentran razones suficientes para querer lograr la excelencia
- saben compartir y trabajar en equipo
- piden supervisión y consejo de sus superiores cuando lo necesitan
- poseen una vida profesional y personal enriquecedora y satisfactoria.

Mientras que los empleados con **desempeño estándar**:

- no asumen total responsabilidad por su desempeño y en cambio, culpan a otras personas, lugares o circunstancias por sus falencias
- no piensan mucho de manera efectiva
- tienden a motivarse por factores extrínsecos
- no se creen realmente capaces de desempeñarse a un nivel superior y no les interesa si incluso pudieran hacerlo
- no son los mejores compañeros de equipo ni tampoco son particularmente generosos
- tienden a reaccionar frente a las figuras de autoridad
- a menudo tienen vidas unidimensionales, muy poco enriquecedoras

Mucho se ha teorizado sobre la **MOTIVACION** de los empleados y son muchas las prácticas que se han implementado en ese sentido: desde aumentos de salario y reducción de horarios laborales hasta cursos de capacitación y programas de participación. Todo esto ha logrado escasos resultados a corto plazo.

Podemos decir que la **MOTIVACION** constituye un factor esencial requerido para obtener éxito tanto en el plano laboral como en el personal. Se trata de una fuerza intrínseca generada por sentimientos y actitudes, que se refleja de muchas maneras en la conducta.

Por tanto, que un individuo esté motivado puede significar que: sea muy productivo, tenga iniciativa propia, sea autodisciplinado, sea creativo e innovador, muestre dedicación, sea cooperativo, responsable, comparta la visión de la empresa, esté orgulloso de pertenecer a la organización, etc. En realidad, la motivación comprende todo lo anterior y se manifiesta como un “todo colectivo compuesto por numerosos atributos indispensables, agrupados en una unidad, por ejemplo: mayor productividad, sentido de la responsabilidad, actitud activa, disposición creativa, autodisciplina, etc” (#2).

*Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Frederick Herzberg* han elaborado sus propias teorías acerca de la **motivación**, tema que abordaron a través del análisis de las necesidades del individuo y lo que motiva a una persona, centrandó su atención en cómo incrementar la productividad y no en el retention management.

*Maslow* habla de una jerarquía de necesidades, cuyo cumplimiento tiene profunda influencia sobre la motivación del individuo. Una vez que éste logra la satisfacción de las necesidades más básicas, busca satisfacer las que se encuentran en el siguiente peldaño del orden jerárquico. Así, una vez que el individuo calma sus necesidades fisiológicas (hambre, sed, etc.) va a buscar entonces procurar la satisfacción de las necesidades de seguridad y protección, y una vez logrado esto, buscará satisfacer las necesidades

llamadas “secundarias” que son las de satisfacción social o pertenencia, luego las de autoestima y reconocimiento y por último, las de desarrollo personal.

Lo que podemos criticarle a esta teoría es que no provee instrucciones sobre cómo generar motivación en el personal.

Por otro lado, *Mc Gregor* definió dos premisas que afectan a quienes buscan influenciar el comportamiento de otras personas, tal como ocurre en la relación entre supervisores y empleados. En este sentido, el estilo utilizado por los supervisores (o quienes ejercen la autoridad) era afectado por la premisa sutil y a veces inconsciente que éstos tenían sobre las personas. Una de las premisas (la teoría X) era que los empleados, como son haraganes y poco ambiciosos, siempre intentan evitar asumir responsabilidades.

Entonces, necesitan amenazas, sobornos, órdenes o castigos. Para motivarlos entonces hay que implementar el sistema de premios y castigos.

La otra premisa (teoría Y) supone un management más participativo y que asume riesgos. Esta teoría considera que las personas ansían mayores responsabilidades y que disfrutan los esfuerzos físicos y mentales. En este contexto, se establecen objetivos ambiciosos y se espera que la gente los alcance y el trabajo se estructura para permitir que los empleados puedan alcanzar un desarrollo personal. Según *Mc Gregor*, “la tarea esencial de la gerencia es establecer las condiciones organizacionales y métodos operativos para que la gente pueda alcanzar sus propios objetivos orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización”.

En la realidad, la mayoría de los gerentes creen en que los empleados responden a una combinación de ambas premisas, con tendencia a comportarse de una manera en particular. Por otra parte, las organizaciones que responden a la premisa de la teoría X hoy en día prácticamente no existen, mientras que la teoría Y no logra resolver el problema de la motivación o la retención.

*Herzberg* hace una contribución muy interesante al tema de la motivación identificando los factores que generan satisfacción en el trabajo o **motivadores** y los que generan insatisfacción o **desmotivadores**. Sostiene que los factores que crean insatisfacción en el trabajo son diferentes que los que originan satisfacción. Es decir, existen necesidades (“higiénicas”) que cuando no están colmadas hacen que el hombre se sienta muy insatisfecho pero que al ser atendidas no producen especial satisfacción, y existen otras necesidades (“motivadoras”) que si no están suficientemente atendidas no hacen que la persona se sienta desgraciada pero que cuando se colman le producen gran satisfacción. Haciendo un paralelismo con la teoría de Maslow, las necesidades higiénicas se asemejan a las necesidades primarias (fisiológicas y seguridad) mientras que las segundas, a las secundarias (pertenencia, estima y autorrealización).

Los factores de insatisfacción o “higiénicos” no motivan porque lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción sino la ausencia de insatisfacción.

Sin embargo, para lograr la motivación será necesario que primeramente se atiendan los factores higiénicos, que dentro del entorno laboral son la política de la empresa, la remuneración o la categoría. Entonces sí será posible que funcionen los factores motivadores, que están asociados a la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el desarrollo o ascenso.

*Herzberg* sostiene que no se puede hablar de motivación si ésta no es **autogenerada** y hace una crítica de todos los esfuerzos realizados (sin éxito) por las empresas con el objetivo de motivar a los empleados, como por ejemplo: reduciendo horarios de trabajo, aumentando sueldos, otorgando mejores beneficios, mejorando las comunicaciones, etc. Como contrapartida, propone que para que la motivación se autogenera es necesario realizar un enriquecimiento de las tareas, que implica un manejo de los factores motivadores, dando lugar a un desarrollo psicológico del empleado.

Dentro de la arquitectura organizacional, la **POLITICA COMPENSATORIA** constituye uno de los tres pilares fundamentales, junto con las evaluaciones del desempeño y la asignación de autoridad.

**La política compensatoria tiene como objetivos básicos atraer y retener a empleados calificados y motivarlos a ser más productivos, y debe influenciar positivamente a los empleados para alinearlos a los objetivos del negocio y a los valores de la compañía en cada momento.**

Es importante que la empresa, al diseñar su política compensatoria, tenga en consideración que si paga muy poco, tendrá dificultades para atraer empleados y experimentará un alto nivel de rotación. Y, si paga demasiado, tendrá a su disposición muchos candidatos atractivos y baja rotación. Por otra parte, si el trabajo es insalubre, se debe pagar una compensación diferencial.

Los **INCENTIVOS** forman parte de la compensación y se diseñan en función de las necesidades y el mercado en el que se encuentra cada empresa. Por ende, **deben adaptarse y ser lo suficientemente flexibles frente a los cambios de las necesidades de los empleados y los del entorno socioeconómico.** Por ejemplo, las empresas pueden definir un paquete compensatorio de remuneración fija y beneficios para atraer determinado perfil de empleados, como en el caso de empleados con hijos, en donde será preferible ofrecerles un buen sistema de medicina prepaga.

Dentro de las nuevas tendencias para fidelizar y retener a los empleados con talento se encuentran los sistemas de retribución **flexibles, personalizados y ampliables** a un gran número de empleados, sin costo salarial adicional, a partir de los cuales los empleados eligen cómo quieren que les paguen, adaptando la retribución a sus necesidades personales.

Entre los incentivos más utilizados hoy en día encontramos una gran variedad pero no siempre han probado ser efectivos a la hora de retener y motivar a los empleados.

*Herzberg* analiza los efectos que han tenido algunas de las prácticas más generalmente utilizadas por las empresas con el fin de infundir motivación y por ende, procurar retener a los talentos y encuentra que:

- los  aumentos de salarios  no han motivado a los empleados más que para pedir el siguiente aumento.
- Las  prestaciones extrasalariales  tales como stock options o medicina prepaga, han pasado a convertirse prácticamente en derechos y dejaron de ser premios.

La conclusión de *Herzberg* es que este tipo de incentivos “funciona” en tanto y en cuanto éstos aumenten continuamente (#6).

En su afán de motivar y retener a los empleados clave, las empresas están ofreciendo muy diversas formas de retribución además del salario fijo mensual, tales como signing bonus, bonos por desempeño, opciones sobre acciones, auto, préstamos, teléfonos móviles, etc. Según una encuesta realizada por Andersen Worldwide en 1998, la tendencia de armar un paquete de retribución “a medida” surge como respuesta a la necesidad de maximizar el valor percibido de los beneficios, reconocer las necesidades cambiantes de los empleados, retener y contratar empleados y ser visto como empleador innovador e impulsor de iniciativas.

Entre estos incentivos, es importante hacer una diferenciación entre **bonus** y **planes de stock options**: mientras los primeros, ligados a desempeño, lo que miden y premian son acciones o logros del pasado, los segundos, pronostican cómo las acciones actuales afectarán los resultados futuros de la empresa. Es decir, se trata de un método de compensación que se enfoca en el largo plazo.

Los planes de stock options se han estado convirtiendo en una parte cada vez más importante del paquete de compensaciones que ofrecen las empresas en un esfuerzo por ligar la compensación al desempeño. Y esta tendencia se ha extendido más allá de los niveles gerenciales, alcanzando a empleados de niveles más bajos: analistas, secretarías, etc.

Sin embargo, las **opciones sobre las acciones** han perdido atractivo para los ejecutivos más que nada debido a que en muchas compañías, especialmente en las de high-tech, ha habido últimamente una negativa evolución bursátil.

Esta forma retributiva es uno de los sistemas de incentivos económicos que han sido diseñados con el objetivo de crear una cultura de “ownership”, haciendo que los empleados sean partícipes de los resultados económicos de la empresa. **En sí constituye un incentivo que proporciona perspectiva de largo plazo para los empleados** y los ayuda a entender el equilibrio necesario entre la rentabilidad de corto plazo y el crecimiento de largo plazo. Para lograr esto, es necesario que la empresa también sea consistente en su política de asignación de autoridad y en las evaluaciones de desempeño, delegando en sus empleados mayores responsabilidades, autonomía en la toma de decisiones y evaluándolos por cumplimiento de objetivos. Como contrapartida, para los empleados este sistema implica también asumir los riesgos de perder parte de sus ganancias anuales por ejemplo, en el caso de una mala performance bursátil de la empresa por una baja en la cotización de las acciones.

Los planes de stock options son muy diversos ya que se diseñan de acuerdo a los objetivos de cada empresa. No obstante **se pueden diferenciar tres tipos de planes: los de valor fijo, los de cantidad fija y los Megagrants.**

Los de **valor fijo** (fixed value plans) estipulan que los ejecutivos reciban opciones por un valor predeterminado cada año durante el período de tiempo de dure el plan. Por ejemplo, el board de una compañía puede estipular que el CEO reciba una gratificación de \$1 millón anualmente por los próximos tres años. No obstante, este tipo de planes tiene como desventaja que al fijar por adelantado el valor de gratificaciones futuras, debilita el lazo entre pago y desempeño. En consecuencia, los ejecutivos terminan recibiendo menos opciones cuando tienen buen desempeño y más opciones en años más flojos.

Este tipo de plan minimiza el riesgo de retención ya que si el precio de la acción cae significativamente se le da al empleado una nueva gratificación el año siguiente, asegurándose que siempre reciba un beneficio significativo.

Los de **cantidad fija** (fixed number plans) estipulan una cantidad de opciones que recibirá el ejecutivo durante el período de tiempo que dure el plan: por ejemplo, 28.000 opciones en cada uno de los tres años, descontando lo que suceda con el precio de la acción. En este caso, existe una relación más estrecha entre pago y desempeño ya que si el precio de la acción sube, el beneficio es mayor y, si baja, el beneficio es menor. Este tipo de plan crea incentivos más fuertes que los planes de valor fijo en tanto los ejecutivos reciben cada año nuevas opciones a precio de mercado lo cual reduce el riesgo de retención.

Los **megagrants** no son tan comunes, y son utilizados generalmente por compañías privadas y aquellas high-tech luego de hacer el IPO. Este tipo de planes no sólo fija la cantidad de opciones por adelantado sino también fija el precio de ejercicio. Entonces, un ejecutivo por ejemplo recibirá un beneficio de 80.000 opciones que tienen un valor de \$2.8 millones. Las subas y bajas en el precio de las acciones tendrán un impacto importante ya que por ejemplo, si el precio sube al doble, en este caso, lo que recibe el ejecutivo son \$8.1 millones; mientras que si el precio baja un 70%, entonces sus opciones valen \$211.000, es decir, menos del 8% del valor original.

Lo que se puede ver es que este tipo de plan, si bien de los tres es el que tiene más fuerza como incentivo, está muy expuesto a la volatilidad del mercado y en caso de producirse una baja muy importante en el precio de las acciones, resulta peligroso para la compañía en tanto esto afecta seriamente la motivación de los empleados a quienes se les brinda dicho plan, quienes estarán pensando en abandonar la compañía para ir a trabajar a otra que les brinde un plan menos riesgoso (#14).

---

## PARTE III

### Cómo motivar y retener al personal en una empresa de internet.

Trataré el tema de **motivación y retención de personal clave** a través de un caso ficticio que se desarrolla en la empresa “*Punto.com*”, basado en la experiencia real de varias empresas de e-commerce, y representativo de lo que puede ocurrir en cualquier compañía offline o no tecnológica.

#### **Introducción**

Es ampliamente conocido que el negocio de internet se ha desarrollado y crecido a gran velocidad en todo el mundo y que, durante el último año y medio, a raíz de la explosión de la “Burbuja de Internet” que desencadenó la caída del índice Nasdaq, ha experimentado una intensa crisis que llevó a que aproximadamente un 85% de las punto com haya cerrado sus operaciones repentinamente, porque no eran sostenibles ni podían crear un negocio real.

Las expectativas que se tenían hace menos de tres años respecto al crecimiento de la industria de internet eran enormes. Increíbles sumas de dinero se habían invertido en el desarrollo de sitios de todo tipo, y en los casos más sobresalientes, sus valuaciones eran de cientos de millones, con claras perspectivas de hacer un IPO exitoso, en corto plazo. Los casos de Amazon, Ebay, o Yahoo llevaron a pensar en que sería muy fácil desarrollar negocios exitosos en internet. Se trataba de la Segunda Revolución Industrial.

Los “start ups” atraían tanto a ejecutivos de muy buena formación y con experiencias exitosas en compañías importantes como a jóvenes emprendedores con buena formación pero con poca o incluso ninguna experiencia laboral.

El mayor atractivo residía en el desafío de participar en la creación y el desarrollo de un nuevo mercado, y además con grandes posibilidades de ganar muy buen dinero en corto plazo.

En general, los sueldos de los start ups no eran en sí mismos atractivos para quienes se unían a estos emprendimientos, ya que estaban un 20% por debajo de los sueldos de mercado, y en cambio, los planes de stock options, que formaban parte de la remuneración de estos “start ups”, estaban diseñados a medida con el objetivo de atraer y retener a quienes se sumaban a los proyectos.

#### **Punto.com**

México, Abril de 2001: Durante la última reunión de gestión, el Ceo y el Director de RRHH debatían acerca de cómo llegar al break even. “Si bien nuestros ingresos están creciendo mes a mes, tenemos que reducir, una vez más nuestro nivel de gastos de estructura lo antes posible, para acercarnos cada vez más al monto de los ingresos y como primer medida, tenemos que cerrar varias oficinas. Todos sabemos que no vale la pena seguir sosteniendo los gastos fijos que nos generan.... Será necesario despedir a varios de

nuestros empleados y en esto no va a ser fácil ponernos de acuerdo.....Tendremos que empezar por los que podamos prescindir, que tengan sueldo alto, por ejemplo. También podríamos bajar los sueldos de todos nuestros empleados, aunque eso signifique que varios decidan renunciar...”

*Punto.com* se había ganado un lugar de privilegio en tanto lideraba el mercado de e-commerce de América Latina, siguiendo el modelo de uno de los sitios más importantes y rentables del mundo.

El camino hacia el éxito no había sido nada fácil para este grupo de jóvenes emprendedores, la mayor parte de ellos con MBA´s y experiencias exitosas en empresas multinacionales de primer nivel. Desde el inicio del proyecto, habían tenido que lidiar con la competencia de otros sitios de e-commerce, factor que les demandó muchos esfuerzos para seguir adelante sin ser perjudicados, ya que estaban desarrollando un nuevo mercado.

Luego de haber pasado por dos rondas de inversión de un total de 66 millones, en Junio de 2000, luego de la caída del índice Nasdaq, se empezó a diluir el proyecto de ir a un IPO. En ese entonces, la compañía contaba con aproximadamente 200 empleados distribuidos en 6 países de Latinoamérica, donde tenían oficinas.

Como el desarrollo del mercado y por ende, el crecimiento del negocio fueron inferiores a las proyecciones calculadas en el plan de negocios, necesitaban volverse más conservadores en sus gastos mensuales ya que se había dilatado la fecha de poder alcanzar el break even. Esto implicaba que debían realizar una fuerte reducción de la estructura, cierre de algunas oficinas y despedir una gran cantidad de personal.

## **Los comienzos**

*Punto.com* se originó a partir de un grupo de amigos, que decidieron armar un negocio en internet a finales de 1998. El negocio de internet era visto como la industria con mayor potencial en Latinoamérica y la idea del grupo era buscar un modelo que pudiera ser replicado regionalmente en un corto periodo de tiempo, y empezaron a analizar la industria de manera sistemática, buscando modelos de negocios exitosos y viendo si estos se adaptaban a la realidad del mercado latinoamericano.

Dentro del mercado de empresas que cotizaban en el Nasdaq, llegaron al modelo de *Modelo.com* pareció el ideal ya que: era un negocio probado, con una alta valuación en el mercado que no requería grandes sumas de capital para desarrollarlo, podía ser fácilmente replicado en muchos países.

Se proyectaba un crecimiento significativo del e-commerce en la región debido al crecimiento generalizado de Internet, las ineficiencias en el comercio tradicional y las ventajas de las transacciones on line.

En una primera etapa el management se formó a partir de un grupo pequeño de personas clave para desarrollar la estrategia comercial y la tecnología del sitio. Este grupo inicial estaba formado por algunos de los socios fundadores y por gente recomendada: conocidos, amigos y amigos de amigos.

*Punto.com* abrió su primera oficina en México a mediados de 1999. Inmediatamente después del lanzamiento, la compañía comenzó su expansión regional, empezando por Brasil, y en aproximadamente 6 meses abrieron el resto de las oficinas en Buenos Aires, Chile, Venezuela y Miami.

El ritmo al que empezó a funcionar la compañía era muy intenso e inmediatamente luego del lanzamiento, se montó una campaña agresiva de marketing, que comenzó en Brasil y siguió en el resto de los países. El impacto de la campaña excedió las expectativas y *Punto.com* se convirtió en uno de los sitios más conocidos de Latinoamérica. Esto se tradujo en que en poco tiempo se logre un gran tráfico, una cantidad enorme de usuarios registrados y de transacciones.

El fuerte impacto de la campaña de marketing le brindó a *Punto.com* las credenciales que necesitaba para buscar socios capitalistas. La *primer ronda de capitalización* se produjo en Octubre de 1999, obteniendo \$15 millones de dólares por el 45% de la compañía y atrayendo grandes inversores como nuevos socios de primer nivel. La estrategia para esta primera ronda de capitalización era conseguir una base sólida de inversores financieros que ayudaran a hacer crecer la compañía.

La *segunda ronda de capitalización* se produjo en Marzo de 2000, atrayendo un nuevo inversor estratégico: “*Yeah networks*”. Luego de intensas negociaciones esta empresa acordó pagar \$51 millones de dólares por el 42% de *Punto.com*, dándole exclusividad para el canal de e-commerce a *Punto.com* en los diferentes países donde opera el portal dentro de Latinoamérica.

### **El perfil Punto.com**

Pese a no estar definido en un principio, toda la gente que fue formando parte del equipo de *Punto.com* respondía a un perfil bastante definido: eran todos muy emprendedores, con mucha motivación y energía para darle lo mejor de sí al proyecto. Nadie esperaba órdenes de nadie, sino que por el contrario, con una actitud expeditiva, todos “empujaban” para adelante las cosas porque no había tiempo que perder.

De este modo, la cultura de *Punto.com* fue tomando forma. Se podía decir que **se trataba de una cultura donde prevalecía la sinergia, el “empowerment” y la búsqueda de la excelencia.** Sin embargo, en un comienzo existía bastante desorganización, en parte justificada porque se trataba de un negocio nuevo, por la escasez de tiempo con que se contó para abrir las oficinas y por los limitados recursos disponibles para llevar adelante el proyecto.

Poco a poco, se fue incorporando gente y, al crecer la estructura, fue posible ir delimitando cada vez más las funciones y las responsabilidades de cada uno de los puestos hasta que, luego de 6 meses, se pudieron formalizar la estructura organizacional y los job descriptions.

La gente que formaba parte de Punto.com tenía un promedio de 28 años de edad, con formación universitaria, en su mayoría finalizada y muchos de quienes estaban en el top management habían hecho un MBA.

En un comienzo, la selección del personal fue más bien informal ya que se iban incorporando amigos, conocidos o incluso parientes de quienes conformaban el equipo inicial. Una vez organizada el área de Recursos Humanos, se implementó un proceso formal de reclutamiento y selección del personal. En este proceso, **era fundamental detectar en los candidatos las competencias requeridas para este tipo de negocio** como por ejemplo: innovación, flexibilidad, orientación a resultados y autonomía.

Este grupo de personas se unió al proyecto atraída principalmente por la naturaleza del negocio pero **lo que los motivaba a quedarse era, además del trabajo en sí mismo, el ambiente de trabajo, que se caracterizaba por ser cálido, amigable e informal.**

En cada una de las oficinas, pero especialmente en la de México, donde se encontraban los headquarters, convivía gente de diferentes países. Esto se dió debido a que muchos empleados considerados “talentos” o “clave” fueron expatriados ya sea para llevar adelante proyectos concretos de duración limitada o en otros casos, para hacerse cargo de una responsabilidad a nivel corporativo.

Se generó un **fuerte sentimiento de pertenencia**, que se expandió más allá de las distancias geográficas, y que más tarde fue fortalecido con acciones de la compañía, homogéneas en todos los países. Entre estas acciones se encuentran los *happy hours* que se organizaban en todas las oficinas, cada viernes, al final de la jornada laboral.

### **La estructura organizacional**

La estructura de esta organización se definió con una fuerte tendencia **horizontal**, lo cual fue beneficioso para tomar decisiones con mucha agilidad y pragmatismo.

Cada uno de los países estaba a cargo de un country manager, que reportaba al COO corporativo y tenía responsabilidad por las áreas comerciales, recursos humanos, tecnología y administración y finanzas. Esta estructura se replicaba en todos los países excepto en México, donde también se encontraban las oficinas corporativas.

### **Remuneraciones, beneficios e incentivos**

La estructura del paquete compensatorio era la misma para todo el personal y estaba compuesto por un sueldo fijo más una cantidad de stock options, que variaba de acuerdo al nivel de puesto de la persona. A este paquete se sumaba el beneficio de medicina prepaga y celulares para los niveles gerenciales. No se pagaban bonus por desempeño.

Las remuneraciones se ubicaban dentro de la media de la industria de internet y por lo tanto, eran menores a las que pagaban las empresas de servicios o consumo masivo, de donde provenían la mayor parte de los empleados.

Quienes se ubicaban en los niveles medios, recibían en algunos casos el mismo sueldo que ganaban en la compañía que dejaban y en otros, entre un 5 y un 10% más además del paquete de stock options.

Las personas que ocupaban niveles gerenciales recibían un 20% menos que su sueldo anterior en compañías “off line” más un paquete atractivo de stock options asumiendo que la compañía haría un IPO en corto plazo.

Y el top management (los directores y algunos de ellos, socios fundadores), además del paquete de stock options y acciones (solamente los socios fundadores), percibían un sueldo entre un 20 y un 30% inferior a su sueldo anterior.

### **El estilo de trabajo**

El management era muy joven y en muchos casos casi sin experiencia anterior en manejo de equipos, lo cual dió lugar a ciertas dificultades: tendían a focalizarse en las tareas, les costaba supervisar las tareas de su equipo y carecían de herramientas para entrenar a su gente en nuevas habilidades. Era entonces necesario fortalecer las habilidades de liderazgo y coaching entre quienes tenían gente a cargo.

Si bien la organización se caracterizaba por brindar un alto nivel de empowerment, esto no fue acompañado por la correspondiente supervisión. La falta de pautas claras y control hizo que en general se trabajara bastante desorganizadamente.

### **La motivación**

La motivación de los empleados de *Punto.com* estaba generada básicamente por el proyecto en sí mismo. Pasaba más que nada por aprender algo nuevo todos juntos y participar de un proyecto de internet que significaba formar parte de esta segunda revolución industrial. En este contexto, **la compensación no ocupaba el lugar principal para atraer o retener a los empleados.**

**Los expectativas de crecimiento en los empleados eran muy positivas** en tanto se alimentaban de casos concretos de movilidad horizontal o promociones internas. En muy corto plazo sus responsabilidades se ampliaban significativamente, lo cual los motivaba a dar lo mejor de sí mismos. Cada uno se iba ganando su propio lugar, en base a lo que demostraba poder hacer.

Dado que se trataba de un nuevo mercado, no había muchos referentes en los cuales apoyarse, salvo las experiencias de modelos de negocios similares pero que habían sido exitosos pero en otros mercados. Esto implicó que se trabajara bastante desorganizadamente en los comienzos. De a poco, todos los conocimientos que se iban adquiriendo y conformaban el capital intelectual de la organización, fueron registrándose de modo tal de facilitar su transmisión en el futuro. Así, se armaron manuales de normas y procedimientos para cada una de las áreas, los cuales se debían actualizar periódicamente.

En mayo de 2000, el departamento de RRHH realizó una **encuesta de opinión interna** con el objetivo de indagar diversos aspectos relacionados con la cultura, el estilo de trabajo, las comunicaciones internas, la relación con los jefes, las compensaciones, etc. y de acuerdo a los datos relevados, se pudieron identificar

a) un grupo de factores que funcionaban como *motivadores*, que eran los siguientes:

- el trabajo como desafío
- aprendizaje
- empowerment y autonomía
- pertenecer a la industria de internet
- ambiente de trabajo
- informalidad

Uno de los factores más valorados por la gente que trabajaba en *Punto.com* era el tipo de trabajo: desafiante y que permitía un aprendizaje permanente de cosas nuevas e interesantes. Además, trabajar con mucha libertad y autonomía, y poder asumir cada vez más responsabilidades en corto plazo contribuía a generar un clima de trabajo muy estimulante.

- b) y otro grupo de factores que funcionaban como *desmotivadores*:
- desorganización: falta de pautas y procedimientos. Dificultad para administrar el tiempo eficientemente.
  - comunicaciones internas: escasas y poco claras.
  - objetivos cambiantes: la velocidad del desarrollo del negocio imponía cambios constantes en los objetivos.

La información que se logró obtener a partir de esta encuesta fue muy valiosa para realizar una detección temprana de las fortalezas y debilidades de la organización y así poder diseñar estrategias preventivas para motivar y retener al personal.

En primer lugar, se definió un plan de acción que incluyó: el lanzamiento de una NEWSLETTER para fortalecer las comunicaciones internas, la definición de OBJETIVOS de trabajo a revisarse mensualmente, la implementación de la primera EVALUACION DE DESEMPEÑO y actividades de COACHING con el fin de entrenar a quienes tenía gente a cargo, ya que la mayor parte del management carecía de experiencia sólida en manejo de equipos de trabajo.

### **Después de la caída del Nasdaq: la reestructuración**

La caída abrupta del índice Nasdaq impuso a los directores de la compañía tomar la decisión de **reducir la estructura de personal y oficinas en aproximadamente un 50%**.

La idea era **centralizar** muchas de las áreas que estaban descentralizadas, como por ejemplo, atención al cliente y tecnología, y enfocarse solamente en las cosas que generaban ingresos o que, de las que generaban ingresos, aquellas que crecían a mayor ritmo. Tres de las oficinas fueron cerradas y las operaciones se mantuvieron sólo en México, Brasil y Argentina. Las otras operaciones se dejaron a “control remoto”, coordinadas desde el área corporate.

La **reestructuración** se realizó en dos etapas: la primera consistió en despedir al personal y cerrar tres de las seis oficinas y, la segunda, consistió en la reorganización o “reinención” de la compañía.

La primera etapa se desarrolló sin mayores conflictos en tanto los empleados que fueron despedidos entendieron las razones de la decisión. Estaban al tanto de las vicisitudes por las que estaba pasando el mercado gracias a que la comunicación se manejó de una manera muy clara y directa.

La segunda etapa fue la más desafiante debido a que, ni bien se concretaron los despidos, hubo que enfrentarse con una serie de problemas:

-Casi inmediatamente, se produjo una **ola de renuncias** no esperadas que, aunque no superó el 10% del personal que había quedado en la compañía, resultó muy perjudicial para el proceso de reestructuración. Al indagarse las razones que originaron estas renuncias, la mayoría lo había decidido por “mejores oportunidades”, donde en algunos casos el factor económico y en la mayoría las perspectivas de desarrollo fueron decisivas. En realidad, lo que pasaba era que el negocio de internet empezó a percibirse como muy riesgoso e incluso con mayores problemas que los que tenían las compañías off line o no tecnológicas.

-Se vivía un **clima generalizado de desconcierto e incertidumbre** respecto a lo que había pasado, a las nuevas tareas y objetivos y al futuro.

Quienes se quedaron en la empresa tuvieron que adaptarse a la nueva situación que implicaba en muchos casos cambiar de jefe, de compañeros, de tareas, y hasta de oficina, lo cual también generó un cambio muy significativo en las expectativas. Muchos puestos sufrieron cambios radicales en sus responsabilidades, como por ejemplo sucedió con el de marketing manager que pasó a desempeñar una función más ligada a ventas. A esto se sumaba que cierta gente que **había quedado desmotivada** no pudo soportar la situación y por lo tanto había perdido productividad, influyendo negativamente en el resto de sus compañeros.

**-El plan de stock options había perdido su validez como incentivo.**

Este incentivo, que consistía en una cantidad fija de opciones sobre las acciones, en los comienzos sirvió para atraer y retener al personal debido a la alta valuación que había recibido la empresa. Pero ahora, debido a la enorme caída de la valuación de la empresa, había perdido poder. En consecuencia, muchos de los empleados que en su momento dejaron otras compañías off line, donde percibían interesantes bonus anuales, decidieron que bajo estas nuevas circunstancias no les convenía económicamente seguir apostando a este tipo de proyecto.

Teniendo en cuenta esta situación y ante la perspectiva de llegar a perder a sus empleados más valiosos, los directores de *Punto.com* decidieron que había que elaborar urgentemente un plan de acción que apuntara a reorganizar la empresa y solucionar los problemas con los que se encontraron.

### **El desafío de motivar y retener al personal clave**

Luego de la primer parte de la reestructuración, el desafío estaba ahora en conseguir mejores resultados con menos recursos y entonces, para lograr la máxima eficiencia, era fundamental:

- reorganizar todo el funcionamiento de la empresa empezando por la definición de nuevos objetivos de trabajo,

- realizar cambios en las funciones y responsabilidades,
- motivar y retener a quienes eran considerados personal clave para el funcionamiento del negocio.

Y para ello, los directores de *Punto.com* diseñaron una estrategia a la medida de sus necesidades que tenía como objetivos principales:

- **Explicar** a los empleados que se quedaron cuáles habían sido las razones por las cuales se despidieron a sus compañeros, lo cual implicaba comunicarles claramente cuál era el contexto y los planes inmediatos de la compañía.
- **Reorganizar** las responsabilidades de todos los puestos, en vistas de eficientizar al máximo los recursos. Había cierto desequilibrio de responsabilidades entre las funciones gerenciales, donde algunos hacían muy poco y otros, demasiado.
- **Motivarlos** para que se queden y sigan dando lo mejor de sí a la compañía. La idea era fortalecer su compromiso y que puedan concientizarse de lo importante de su participación y contribución para lograr los objetivos que se tenían por delante.
- **Redefinir el plan de stock options para el personal** con el objetivo de restablecer su validez como incentivo económico.

Antes de la reducción de estructura, los gerentes ya habían identificado los “talentos, a partir de la revisión del desempeño, los cuales no superaban el 25% del total del personal. Los talentos estaban distribuidos en todos los niveles, en todas las áreas y en todas las oficinas de *Punto.com*. **Se decidió rotar a los talentos poco aprovechados en su puesto de trabajo, a posiciones de responsabilidades más acordes a sus capacidades y formación.** Estas acciones brindaban al resto de los empleados un mensaje claro: la compañía ofrece oportunidades de desarrollo. Tal es el caso de un ingeniero industrial que, casi sin experiencia previa, había ingresado un año antes como representante comercial y luego de la primer revisión de desempeño, donde le confesó a su jefe que sentía que no estaba motivado ni aprovechando sus capacidades plenamente, pasó a desempeñarse como analista de marketing corporativo, cambio que benefició a la empresa y a él mismo, ya que le permitió no sólo aprovechar mejor sus conocimientos sino que además funcionó como un poderoso incentivo, generándole mayores expectativas de desarrollo profesional.

Con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos, **se rediseñó un 60% de los puestos de trabajo, con cambios cuantitativos y cualitativos en las responsabilidades.** Entre estos cambios también se incluye la centralización de algunas áreas, como la de atención al cliente, lo que produjo un sensible aumento de la productividad.

**Se fortalecieron las comunicaciones internas, con el fin de involucrar cada vez más a los empleados en el funcionamiento del negocio y generar en ellos mayor compromiso.** En cada oficina se organizaron reuniones semanales con los empleados para que entiendan muy bien dónde estaba parada la compañía y los objetivos y desafíos

que tenía por delante. Paralelamente, se les volvió a “vender” el proyecto analizando profundamente el Business Plan y convenciéndolos de la viabilidad del mismo y de la responsabilidad de ellos sobre éste, como así también sobre lo clave de sus posiciones.

También se decidió brindarles un espacio para **aumentar su participación**: se habilitó una casilla de mail para presentar formalmente **sugerencias de mejora** ya sea en cuanto a atención al cliente, productos, promociones o diseño del sitio.

Los que se quedaron entendieron que, con la reestructuración, ellos habían sido **reelegidos x sus capacidades** para seguir haciendo crecer el negocio lo cual **les resultó altamente desafiante y los estimuló a dar lo mejor de sí mismos**. Mostraron una lealtad renovada hacia la compañía que les había brindado en muchos casos, la primer oportunidad laboral importante de su vida.

Si bien se seguía trabajando con gran autonomía, era necesario aplicar medidas más estrictas de control y direccionamiento y por esto, se implementaron **revisiones de desempeño trimestrales**. Se aumentó la frecuencia (antes se hacían semestrales) por el ritmo acelerado y cambiante del negocio y, además para hacer un seguimiento más continuo que permitiera una detección temprana de problemas y de mejoras. En estas reuniones se le brindaba al empleado la oportunidad de plantear sus dificultades y recibir orientación y feedback sobre su desempeño.

Se diseñó un **plan de capacitación** dirigido a quienes tenían gente a cargo, que se enfocó fundamentalmente en el desarrollo de habilidades gerenciales: coaching, liderazgo y trabajo en equipo. A su vez, se implementó un programa que incluía reuniones de gestión semanales de cada equipo de trabajo donde se discutían los próximos objetivos, los problemas que habían encontrado para alcanzarlos y las soluciones posibles. De este modo, los gerentes podían atender más ordenadamente las inquietudes de su gente y los orientaban para conseguir los objetivos que se habían propuesto.

Con la caída del Nasdaq la valuación de la empresa cayó significativamente y en consecuencia, **el plan de stock options perdió su atractivo** en tanto las acciones habían quedado subvaluadas. Entonces, **para que dicho plan siguiera funcionando como incentivo, se decidió redefinirlo haciendo un repricing de las opciones** de acuerdo a la nueva valuación y **aumentando la cantidad de opciones** proporcionalmente a todos los empleados.

## CONCLUSIONES

A esta altura, luego de lo investigado sobre el tema de retention management, podemos arribar a las siguientes conclusiones:

Todas las empresas, no importa su tamaño, deben **identificar a sus talentos** o personas clave.

Todas las empresas, no importa su tamaño, deben **elaborar una estrategia de retención** que involucre principalmente a su personal clave.

Toda estrategia de retención debe tener en cuenta el **contexto de mercado** en el que se encuentra la empresa.

Los gerentes juegan un rol significativo en influenciar **el nivel de compromiso y retención** de los empleados.

Cada estrategia de retención debe elaborarse en función de los **factores motivadores o retentivos** y los **desmotivadores o expulsivos** que están presentes en cada empresa.

Los **factores retentivos** más importantes están ligados principalmente al desafío y a la realización; al tipo de tareas, al ambiente de trabajo, al reconocimiento y a las posibilidades de desarrollo.

**No existen fórmulas para el *retention management***: cada empresa debe encontrar la combinación adecuada de acciones para motivar y retener al personal.

La compensación es un factor que puede funcionar para atraer pero, si no se dan otras condiciones, **no logra por sí solo retener al personal**.

Una empresa cuyo personal está motivado y satisfecho, tiene **alta productividad y baja rotación**.

Dado que **los costos de rotación de personal son significativos**, es importante que las empresas los calculen para determinar cuánto van a invertir sus programas de retención.

## **REFERENCIAS SOBRE LA BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

---

- (#12) “A market driven approach to retaining talent” (Peter Capelli, Harvard Business Review, Jan-Feb 2000).
- (#16) “Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital” (Nick Bontis, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, March 2001, extractado de “Management Decision” 36/2, pag. 63-76 copyright MCB University Press).
- (#1) “Avoiding the brain drain. What companies are doing to lock in their talent” (Kepner Tregoe- Executive Summary, Business issues research group, [www.kepner-tregoe.com](http://www.kepner-tregoe.com), January 1999)
- (#8) “Employee retention and performance improvement in high-tech companies” (B. Lynn Ware, Phd., Performance improvement magazine, Feb. 2001. Artículo extractado de Integral Training Systems: [www.itsinc.net](http://www.itsinc.net))
- (#13) “Employee retention:what managers can do” (Harvard Management Update, article reprint no. U0004A, April 2000, [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu) )
- (#15) “Head off turnover at the selection pass” (R. Wendell Williams, Phd., [www.emergenetics.com](http://www.emergenetics.com))
- (#4) “How do you manage turnover” (Bavendam Research Inc., Special Reports, volume 3, 2000. [www.employeeintentionsurvey.com](http://www.employeeintentionsurvey.com))
- (#7) “How to keep your company’s star employees” (Edward Prewitt, Harvard Management Update, article reprint no. U9908B, August 1999, [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu) )
- (#11) “La gestión del conocimiento” , José Saracho. ([www.laborum.com](http://www.laborum.com))
- (#18) “Intellectual Capital: the new wealth of organizations”, Thomas A. Stewart, Currency/Doubleday, 1997.
- (#5) “Leaders arouse passion and create energy” (extractado del libro Pathways to performance: A Guide to transforming yourself, your team and your organization, de Jim Clemmer. [www.clemmer.net](http://www.clemmer.net)).
- (#10) “Local Trainer's Tips On Keeping Good Workers”, Carol Smith • S.F. Sunday Examiner & Chronicle, extractado de Integral Training Systems, 2001. [www.itsinc.net](http://www.itsinc.net))

“Reaching the peak performance zone: how to motivate yourself and others to excel”, Gerald Kushel. American Management Association Membership edition, 1994.

(#2) “Retention Management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal”, Subbash Puri. Prentice Hall, 1er. Edición, 2001.

(#9) “The challenge of retaining top talent: The workforce attrition crisis”, B. Lynn Ware, Phd. y Bruce Fern. Integral Training Systems, 2001 ([www.itsinc.net](http://www.itsinc.net))

(#17) “The Towers Perrin Talent Report: New Realities in Today’s Workforce”, 2001. ([www.Towers.com](http://www.Towers.com))

(#6) “Una vez más, cómo motivar a sus empleados?” ,Frederick Herzberg. Harvard Business Review, January 2000.

(#14) “What do you need to know about stock options” , Brian J. Hall. Harvard Business Review, January 2000.

(#3) “Why employees leave. The root cause of employee departure”, Patty Hanson. Employment Management Today, Volume 5, No. 1, 2001- Society for Human Resource Management, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

---