



Shutterstock / eamesBot

Cómo retener en la empresa a los empleados con talento

Publicado: 18 octubre 2022 19:41 CEST

Fernando Díez Ruiz

Profesor doctor Facultad de Educación y Deporte, Universidad de Deusto

Elene Igoa Iraola

Investigadora Predoctoral, Universidad de Deusto

Josu Solabarrieta Eizaguirre

Catedrático. Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto

Pedro César Martínez Morán

Director del Máster en Recursos Humanos de ICADE Business School, Universidad Pontificia Comillas

Los departamentos de recursos humanos de las empresas llevan un tiempo preocupados por la atracción y retención de talento. Concretamente, en algunos puestos relacionados con carreras técnicas (ingeniería, matemáticas, informática, etc.) cada vez es más difícil encontrar perfiles no ya especializados, sino que se acerquen a los requerimientos que las empresas definen.

Un problema real

Las vocaciones hacia las carreras técnicas han disminuido en los últimos años, bien por la dificultad de estas carreras bien por una falta de vocación. El Gobierno de España ha realizado esfuerzos para dirigir a los jóvenes hacia estas titulaciones. En el caso de las mujeres, la educación CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) ha sido una realidad en los últimos años. El objetivo: incorporar más mujeres a titulaciones cubiertas históricamente por hombres.

A lo anterior hay que añadir la bajada de la natalidad, que ya empieza a notarse. El *invierno demográfico* avisa de una disminución de la población laboral futura, algo que afectará a muchas profesiones. Sin duda esto agudizará el problema, máxime si se atiende a la transformación digital que cobra cada vez más protagonismo.

Por tanto, el mundo necesita un tipo de talento que descansa sobre lo *técnico*, y donde los rasgos de inteligencia ligados al razonamiento abstracto y al lógico-matemático van a ser especialmente requeridos.

La cruda realidad

Los datos actuales señalan que un trabajador pasará por 12 empresas a lo largo de su vida laboral. Esta tendencia ya se está dando en las nuevas generaciones cuando las de nuestros padres solo trabajaron en una empresa en toda su vida.

En el caso de las titulaciones técnicas, esto será más acusado. Esa rotación, en el pasado vista como excesiva, se empieza a ver como algo positivo por el valor añadido que proporciona el vivir diferentes proyectos y culturas empresariales frente al inmovilismo que deja tras de sí permanecer todo el tiempo en un mismo lugar de trabajo.

Hace algunos años vimos cómo algunos profesionales de la informática rechazaban empleos que implicaran trabajar un viernes por la tarde. Recientemente una directiva de una empresa TIC nos manifestaba su frustración ante trabajadores contentos con las condiciones y el salario que se iban de la empresa después de 12 años solo para conocer otras realidades. No es una cuestión de salario ni condiciones, cuando no falta la oferta.

Buenas prácticas

Algunas empresas han comenzado a trabajar la retención de talento. Para ello ponen en práctica una política de incentivos adecuada a las nuevas generaciones, como incentivos mensuales para gastar en deporte (por ejemplo, cuota de gimnasio, compra de ropa y material deportivo, alquiler de pistas, pago de cursos), cultura (por ejemplo, entradas para espectáculos, compra de libros, discos, entradas a museos, cuota de servicios audiovisuales de suscripción), salud y cuidado (por ejemplo, masajes, nutrición, pedicura, clases de yoga, etc.).

Se trata de una apuesta dirigida al bienestar y el ocio del trabajador: *Como empresa, demuestro mi interés por ti como persona. Y, además, me interesa fomentar un hábito sano (salud, cultura y deporte) para reducir las posibles bajas por temas de salud.*

Además, algunas empresas incorporan un plus de permanencia anual, para premiar a los empleados que continúan en la empresa. Se trata de incentivar a aquellos trabajadores que no cambian de empresa. La fidelidad tiene premio.

Otras empresas incluyen la bonificación por recomendar a conocidos que acaben contratados por la empresa. Cuando sale una vacante, la empresa prefiere que se incorpore un conocido o familiar de un trabajador en activo. ¿El motivo? Le va a transmitir la cultura de la empresa y le va a ayudar en su incorporación y resolución de dudas. El trabajador no va a recomendar a alguien que no sea válido. Eso sería *echar piedras en el propio tejado* . En este caso, la empresa bonifica al trabajador que realiza la recomendación con un bonus.

La organización de competiciones deportivas entre empleados u otros eventos masivos son medidas dirigidas a fidelizar a los empleados.

La importancia de lo emocional

En definitiva, las empresas pioneras establecen políticas de recursos humanos más allá de las clásicas: pagar cursos, organizar actividades grupales, dar un móvil o coche de empresa, pagos de comida o cesta de navidad. Con la flexibilidad horaria, las jornadas intensivas o el teletrabajo también se ha dado un paso adelante.

El objetivo es lograr que el empleado se sienta a gusto, valore su estatus y no quiera abandonar la empresa. Si el salario es suficiente para cubrir las necesidades del trabajador entran en juego otros incentivos destinados a lo emocional: sentirse querido, percibir que es importante y que la empresa se preocupa por su bienestar.

Estos vínculos emocionales tienen su poder. Aunque tenga una buena oferta externa, si se siente querido en la empresa y por la empresa, tendrá que pensárselo antes de tomar una decisión. No se trata de algo racional, sino emocional. Y este mecanismo hace que el trabajador dude antes de abandonar la empresa.

Ante el miedo a la fuga del talento, las empresas tienen que emplearse a fondo con el objetivo de lograr el compromiso del empleado. Como en cualquier relación, eso se logra desde las emociones, desde los sentimientos. La demostración efectiva de que el trabajador interesa a la organización se convierte en un buen aliado de las políticas de gestión del talento. Y el trabajador debe valorar los esfuerzos de la empresa para su integración, crecimiento y desarrollo.

¿Cómo tienen que hacer las empresas para retener el talento? Abordando las emociones.