



LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS

Una Situación Compleja de Difícil Diagnóstico

En los últimos años se ha modificado sustancialmente la relación de oferta y demanda del empleo en la Argentina, haciendo que las estrategias de atracción y retención de personal de las empresas requieran una revisión.

Dr. Pablo Bastide

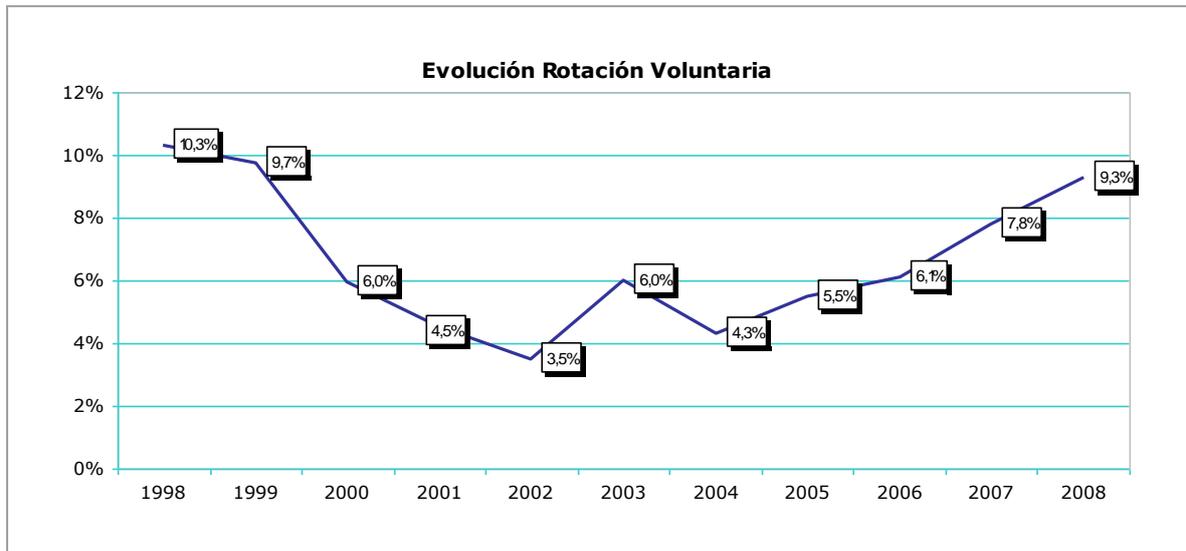


El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 11° Edición Anual del **Reporte BIG ® 2008 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Junio 2008. Revisión y re-edición Septiembre 2011.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.
Derechos reservados. © Copyright 1997-2011.

www.egestionar.com.ar | info@egestionar.com.ar | Tel: +5411 4546-3200

Desde el año 2003, como puede observarse en el presente gráfico, los índices de renuncias tuvieron la siguiente evolución:



La tendencia observada marca claramente que la mayor movilidad laboral hizo que la probabilidad que un empleado renuncie se duplique en los últimos 4 años. Esto es producto del crecimiento económico y de la mayor expectativa de desarrollo de las personas a partir de la mejora de las expectativas de trabajo.

La relación entre el PBI y el crecimiento del empleo se conoce como elasticidad Empleo/PBI. Este factor muestra en qué porcentaje se incrementan los puestos de trabajo ante cada incremento del 1% en el PBI. Los valores desde el año 2003 son los siguientes:

Año	Cantidad de Ocupados	Aumento de Ocupados	Aumento del PBI	Elasticidad Empleo/PBI
2004	9.379.000	4,2%	9,3%	0,45
2005	9.676.000	3,2%	9,0%	0,35
2006	10.103.000	4,4%	8,6%	0,51
2007	10.212.000	1,1%	8,6%	0,13

Del análisis del cuadro anterior puede inferirse que, si bien el crecimiento económico genera mayor empleo, lo hace en mucha menor proporción en especial en el último período. Por lo tanto, el crecimiento de las renuncias se apoya en causas mucho más relacionadas con la expectativa de las personas que en razones de crecimiento de mercado.

Por otra parte, en los últimos 2 años se ha observado en la mayoría de las empresas la implementación de acciones específicas para contribuir a la mejora de la motivación y satisfacción del Capital Humano, tales como:

1. Entrenamiento y apoyo al personal de alto potencial
2. Monitoreo continuo de la percepción del empleado
3. Remuneración en función a resultados obtenidos
4. Políticas de flexibilidad laboral
5. Políticas de mejora de calidad de vida
6. Refuerzo de los valores de la empresa para acentuar el compromiso
7. Programas específicos de desarrollo y sucesión interna

Esta realidad hace que las empresas (en especial las medianas y grandes) deban revisar las estrategias de retención, ya que al momento los índices de renuncias muestran que las acciones llevadas a cabo no han sido suficientes.

Si analizamos cuáles son los puestos con mayor dificultad de retención, observamos que **los segmentos de Analistas/Técnicos y Operativos poseen los mayores valores de renuncias:**

- Total Empleados = 9,3%
- **Nivel Operativo = 9,8%**
- **Nivel Analistas/Técnicos = 12,3%**
- Nivel Mandos Medios = 7,8%
- Nivel Dirección = 7,5%

Esto implica que las razones de las renuncias están mucho más vinculadas con la edad y/o generación que con el puesto, con el agravante que los puestos denominados "Técnicos" son los más difíciles de reemplazar por la escasez formativa del mercado.

Por lo tanto, nos encontramos ante una situación compleja para las empresas donde existe una tendencia creciente en las renuncias, dificultades en los procesos de selección para llevar a cabo los reemplazos y un cambio en las expectativas laborales de un segmento de la población.

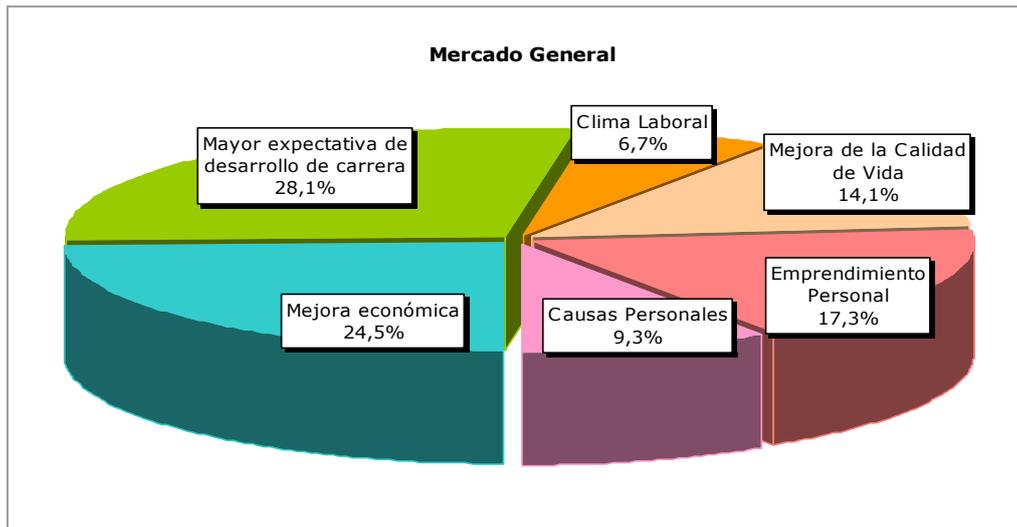
Para encontrar una solución al problema primero debemos hacer un diagnóstico acertado, ya que muchas veces no es posible tener éxito en las acciones por error en el diagnóstico de la situación existente.

Creemos que hemos ingresado en una etapa muy diferente a la desarrollada en los últimos 20 ó 30 años. Las generaciones que actualmente acceden a su primer trabajo tienen una expectativa mucho menor de permanecer en la empresa que años atrás. Esto implica que al momento del ingreso ya el empleado tiene un horizonte de cambio a corto plazo, en especial si el nivel educativo es universitario.

Hace 30 años una persona tenía entre 2 y 3 trabajos en su vida activa. Actualmente los valores se han duplicado, es decir que una persona pasa en promedio por 6 a 7 trabajos en su vida laboral y seguramente, dentro de 10 años este promedio será mayor.

Evidentemente debemos aprender a convivir con esta situación, tratando de minimizar el impacto en las organizaciones, pero sería un error pensar que implementando las estrategias de retención hasta ahora conocidas se puede revertir esta tendencia, ya que el problema no está en lo que las empresas ofrecen a sus empleados sino en las expectativas de las nuevas generaciones.

Es muy interesante analizar los resultados de las razones de las renuncias que hemos incorporado este año al Reporte BIG ®:



El impacto de la insatisfacción económica es del 25%, es decir, de cada 4 renuncias sólo 1 es por causa de mejor salario. De esto se deduce que el 75% restante de las personas que renuncian lo hacen por causas vinculadas a una mejora en sus expectativas, ya sean de desarrollo laboral, de calidad de vida o cambios trascendentes en su actividad.

Con lo cual, si la mayoría de las acciones para mejorar la retención están orientadas a la competitividad de mercado (salarios, puesto ocupado, etc.) el resultado esperado no debería ser muy satisfactorio. En cambio, si las acciones están orientadas a fortalecer el compromiso del empleado con la empresa, directa o indirectamente es muy probable que pueda frenarse la tendencia ascendente en las renuncias, en especial si se trabaja con los programas de captación de jóvenes profesionales y se analiza en detalle cuáles son las demandas insatisfechas de los empleados, no tanto hacia la empresas sino aquellas que afectan su expectativa de desarrollo de vida.

Para complementar éste diagnóstico hemos realizado un estudio selectivo de los datos obtenidos para el Reporte BIG®, segmentando el análisis por edad promedio de los empleados y la rotación voluntaria de la empresa.

Esto se ha llevado a cabo tomando "submuestras", donde se agrupan las empresas con similar promedio de edad, en una escala que va de los 32 a los 38 años, calculando los índices de renuncias obtenidos:

EDAD PROMEDIO	ROTACIÓN VOLUNTARIA
38 años	7,6%
37 años	8,0%
36 años	8,4%
35 años	9,3% (*)
34 años	9,7%
33 años	10,6%
32 años	11,4%

(*) Promedio General del Mercado

Evidentemente, es necesario perfeccionar las herramientas para profundizar el análisis y encontrar los caminos correctos para optimizar la retención del capital humano en las empresas, dando a la gestión de RRHH los elementos y el rol protagónico para enfrentar la situación actual.