

**Kety Jáuregui,**  
directora de la Maestría en Organización  
y Dirección de Personas de ESAN

**“El empleado debe sentir  
a su empresa como un lugar  
agradable, rentable  
y competitivo”**

POR AE Brand Lab

**C**on un mercado laboral en constante movimiento, las empresas apuntan a convertirse en empleadoras atractivas, mediante el desarrollo de estrategias para atraer el talento que necesitan, mantenerlo y convertirlo en embajador de su marca, incluso cuando ya no formen parte de ella. Esta tendencia se observa, especialmente en empresas de gran envergadura, alrededor del mundo.

Las empresas que aún confían en las estrategias tradicionales, autoritarias y que no dan voz a sus empleados están condenadas a quedar obsoletas y perder competitividad. Kety Jáuregui, directora de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de ESAN, nos explica sobre la importancia del liderazgo, las líneas de carrera y las retribuciones como factores clave para retener al talento humano en las organizaciones.

**- ¿Qué elementos son determinantes para que una empresa logre fidelizar a sus colaboradores?**

Además de las políticas para el reclutamiento del personal, toda área de RR.HH. debe también tenerlas para la selección y las compensaciones, de manera que pueda gestionar el compromiso y la fidelización de los colaboradores y retener el talento de las generaciones *millennials* y *centennials*. Así se les brinda a los colaboradores condiciones laborales para que se identifiquen con las metas organizacionales y contribuyan desde su puesto de trabajo para lograrlas. Los líderes son los actores principales para llevar a cabo esta importante tarea.

Un estudio realizado por la Maestría en Organización y Dirección de Personas y EADA el 2018, reveló que el 79.66 %

de empresas encuestadas contaban con políticas de gestión del compromiso. Entre los aspectos claves que mencionaron para generar el compromiso, destacaron el liderazgo, la línea de carrera y una política retributiva. La marca empresa, las políticas de flexibilidad y el entorno físico de trabajo no resultaron ser componentes tan resaltantes.

**“La clave para fidelizar y comprometer a los talentos es el estilo de liderazgo del líder. Esta persona debe tener habilidades sociales y transparentes. Asimismo, debe ser capaz de innovar y trascender en los demás”.**

**- ¿Qué cualidades del líder son valoradas por los colaboradores para comprometerse con la empresa?**

La clave para fidelizar y comprometer a los talentos es el estilo de liderazgo del líder. Esta persona debe tener habilidades sociales y transparentes. Asimismo, debe ser capaz de innovar y trascender en los demás. Estas cualidades son muy apreciadas por los colaboradores, en especial los *millennials*. El 39.66 % de empresas encuestadas reconoce tener un

*La retención de talento se ha convertido en uno de los principales desafíos de las áreas de Recursos Humanos (RR. HH.) en las empresas de todo el mundo, sobre todo con el ingreso al mercado laboral de las generaciones *millennials* y *centennials*, comúnmente asociados a una rotación constante de personal. La clave para mantenerlos motivados radica en ofrecerles oportunidades de crecimiento, a través de capacitaciones constantes que les permitan alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.*



Kety Jáuregui,  
directora de la Maestría en Organización  
y Dirección de Personas de ESAN

**“No podemos generalizar a todos los millennials o generación X. Las motivaciones de cada persona dependerán de su contexto, su nivel socioeconómico o de su personalidad”.**

estilo colaborativo. Le siguen otros estilos como el jerárquico, de liderazgo transparente, el ejemplar, de estilo paternalista y autoritario.

**- ¿Qué iniciativas son especialmente útiles para retener al talento hoy?**

La principal es que el empleado sienta que su empresa es un lugar agradable, rentable y competitivo en el mercado. Asimismo, debe tener oportunidades para impulsar su desarrollo, con jefes de quienes pueda aprender, capacitarse y beneficiarse, de acuerdo a sus motivaciones.

**- ¿Cómo puede medirse hoy el clima laboral en la organización?**

Empleamos encuestas diseñadas por las empresas, consultoras o los académicos. En estos cuestionarios se miden diversas variables como la toma de decisiones, el nivel de involucramiento, de comunicación y de formalización, la claridad de las metas organizacionales, la consideración, el entusiasmo y el apoyo. También se consideran las capacitaciones realizadas, el nivel de presión y las relaciones interpersonales. Estos cuestionarios son anónimos y se realizan una vez al año.

**- Muchos estudios destacan que un buen porcentaje de trabajadores dejan sus organizaciones por sus jefes. ¿Cómo pueden las áreas de recursos humanos (RR. HH.) promover un liderazgo adecuado entre los gerentes y jefes de área?**

Las empresas deben realizar programas de líderes

que no duren solo una semana, sino que se extiendan por más de seis meses. Estos programas deben permitir que cada jefe reflexione sobre su estilo de liderazgo, así como las acciones y decisiones que toma. Para llevar a cabo estos eventos pueden organizarse programas de aprendizaje semipresenciales (*blended learning*), en los que se reúnan de forma física una vez al mes y de manera online el resto del tiempo.

**- En las empresas hoy conviven hasta tres generaciones de trabajadores. ¿Qué desafíos genera la existencia de esa diversidad de perfiles?**

El compromiso y la fidelización incluyen diversas políticas sobre planes de desarrollo o de flexibilidad laboral, a las que cada segmento poblacional puede ajustarse. Es importante resaltar que no podemos generalizar a todos los *millennials* o generación X. Las motivaciones de cada persona dependerán de su contexto, su nivel socioeconómico o de su personalidad. Pueden existir muchas características semejantes en un mismo grupo generacional, pero no necesariamente las motivaciones.

**- ¿Por qué las empresas apuestan cada vez más por contar con equipos multidisciplinarios de diferentes generaciones y géneros?**

Cada grupo generacional tiene diferentes puntos de vista de acuerdo a su experiencia y contexto. Los proyectos desarrollados con estos equipos suelen ser muy creativos e innovadores y tienen más posibilidad de terminar con éxito, ya que se discuten mucho antes de ejecutarse. Respecto a la variable de género, es discutible. Los equipos profesionales deben formarse por las capacidades y habilidades que tiene cada persona, sin establecer cuotas de género.

**- Algunas empresas apuestan por llevar a cabo iniciativas para reducir el estrés laboral o promover una vida saludable. ¿Qué acciones se llevan a cabo en el área de RR. HH.?**

Las empresas optan por diversas prácticas de bienestar como cursos de nutrición y comida saludable, actividad física (yoga, baile, gimnasia) y de bienestar emocional, entre otros.

**- La tecnología ingresa cada vez con más fuerza en la gestión del talento. ¿Es posible emplearla también para mejorar el clima laboral en las organizaciones?**

La tecnología ayuda a gestionar el talento en todos los procesos del área de RR. HH., como el reclutamiento, que se realiza en línea desde que se coloca el aviso hasta que da paso al proceso de selección. Las capacitaciones suelen hacerse de manera *online*, al igual que las evaluaciones de desempeño. De igual forma, la tecnología puede mejorar el clima laboral, ya que permite automatizar procesos y, por lo tanto, ya no se realizarán tareas muy operativas.

**“La tecnología ayuda a gestionar el talento en todos los procesos del área de RR. HH., como el reclutamiento, que se realiza en línea desde que se coloca el aviso hasta que da paso al proceso de selección”.**

**- ¿Qué perfil deben tener los profesionales que trabajen en RR. HH.?**

Tienen que ser personas graduadas de carreras del área social como Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y Derecho. Asimismo, deben contar con una maestría o posgrado en RR. HH. Por último, deben tener competencias como la capacidad de contribución estratégica, gestión de cambio, conocimiento del negocio, manejo de tecnología, ética, actitud de servicio y creatividad, y credibilidad personal.

**- Desde la Academia, ¿cómo se capacita a los profesionales que participan en programas de RR. HH.?**

Los profesionales son capacitados mediante talleres vivenciales, análisis de casos, stages internacionales y clases a través de plataformas *e-learning*, entre otras características.