

# EL ENTORNO LABORAL ES CLAVE PARA RETENER TALENTOS

Un 81% de colaboradores considera que este aspecto también es determinante en el buen desempeño dentro de una organización.

POR: CÉSAR VÁSQUEZ  
CVASQUEZ@CAMARALIMA.ORG.PE

**H**asta hace unos años, la remuneración salarial era el aspecto principal a tomar en cuenta para aceptar o rechazar un empleo, sin embargo esto está cambiando. Según la gerente de Aptitus, Alejandra Fonseca, hoy en día el entorno laboral es el aspecto más valorado por los trabajadores. De acuerdo a un sondeo de esta empresa, un 81% considera que un buen clima de trabajo es el factor que más influye en su desempeño.

Por ello las compañías deben invertir en su capital humano, capacitarlo, darle la oportunidad de seguir una línea de carrera en la organización y aplicar siempre buenas prácticas laborales, señala Fonseca. “Cada vez las empresas son más conscientes de la necesidad de estas iniciativas, que lo que fomentan es invertir en los colaboradores, buscar que estos tengan un equilibrio entre su vida personal y laboral, buscar que se sientan más comprometidos con la empresa y así también ellos puedan mejorar los resultados de su negocio conservando ese talento valioso”, explica.

“En la encuesta que realizamos recientemente tuvimos otro dato interesante. El 86% de los trabajadores están dispuestos a dejar el trabajo en el que están por un mal entorno laboral.

Con esto también podemos ver que las generaciones van cambiando dentro de las organizaciones”, afirma.

“Para el año 2025, el 65% de los colaboradores van a ser *millennials*, y las necesidades de estos son distintas. Ellos sí ven temas como las buenas prácticas como algo fundamental sobre el lugar donde quisieran trabajar y lo mismo pasa con los *centenials*, la generación que recién está entrando al mundo laboral desde el año pasado”, añade Fonseca.

Entre los criterios a considerar para aceptar o no un empleo, los encuestados sí valoraron en primer lugar el recibir una buena remuneración (27%), seguido por el buen ambiente laboral (22%), contar con todos los beneficios de ley (21%) y tener la opción de hacer línea de carrera en la institución (19%).

Cabe resaltar que el sondeo de Aptitus se realizó entre su base de postulantes de distintos sectores y actividades como Servicios generales, Marketing, Educación y Salud, *Retail*, entre otros.

## COSTO ADICIONAL PARA LAS EMPRESAS

Si bien las empresas pueden optar por prescindir del personal que no



esté conforme con el manejo de sus recursos humanos y contratar nuevos colaboradores, hacer muchos cambios en el equipo de trabajo puede tener consecuencias económicas, precisa Fonseca. “Las tasas altas de rotación afectan directamente al negocio. Según un estudio de Harvard Business Review, si un trabajador renuncia por cualquier motivo, reemplazarlo puede costar un 21% más del sueldo anual que percibía el colaborador que se fue”, agrega.

El costo para la empresa puede llegar a ser 50% mayor a la remuneración del empleado que renunció, dependiendo del puesto que ocupaba y su función dentro de la organización, complementa Fonseca.

### NUEVAS TENDENCIAS O NECESIDADES

“Otro dato interesante que sacamos de esta encuesta es que ahora muchos colaboradores (78%) buscan la posibilidad de tener *home office* o trabajo desde el hogar, porque eso les permite ahorrar tiempo, sobre todo en Lima que es una ciudad un tanto caótica en cuanto al transporte. Las personas pierden mucho tiempo movilizándose de la casa al trabajo y viceversa, por lo que creen que

trabajando desde sus viviendas podrían aprovechar mejor el tiempo, gastar menos, equilibrar mejor el trabajo con su vida privada y mejorar la labor que desarrollan”, comenta.

### UN 86% ESTÁ DISPUESTO A DEJAR SU EMPLEO POR UN MAL CLIMA DE TRABAJO, SEGÚN APTITUS

En Aptitus comenzaron a aplicar esta metodología hace aproximadamente un mes, y ha sido un aprendizaje para todo el personal, relata Fonseca. “Sin embargo aplicar esta modalidad depende mucho de las empresas y del giro del negocio, para ver de qué manera se pueden ir adaptando a este espacio virtual”, agrega.

Actualmente, más que una tendencia, una necesidad para las compañías es el incorporar personal con alguna discapacidad. “Estamos buscando tener una empleabilidad

más justa e igualitaria para todos. Es por eso que estamos próximos a lanzar una campaña de inclusión laboral para personas con discapacidad. Si bien la Ley 29973 dice que el 3% de la planilla de toda empresa debe tener algún tipo de discapacidad y el 5% en el caso del sector público, muchas empresas no están trabajando en esto. Por eso queremos motivarlos a que sean cada vez más conscientes en ese sentido, y que les den la misma oportunidad de trabajo a todas las personas”, concluye la gerenta de Aptitus.

### ESTILO DE LIDERAZGO

Kety Jáuregui, directora de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de ESAN, coincide con Fonseca en la importancia del buen entorno laboral para generar compromiso en el trabajador, pero su enfoque va más hacia el tipo de liderazgo. “En un estudio realizado en noviembre del 2018 por ESAN y EADA, encontramos que entre los aspectos claves para generar compromiso se encuentran el estilo de liderazgo con un 32,20%, línea de carrera con 22,03% y política retributiva con un 20,34%. De acuerdo a estos datos podemos concluir que la

clave para fidelizar y comprometer a los talentos es el estilo de liderazgo. Los líderes que demuestren tener conocimiento, habilidades sociales, y que busquen cambiar el mundo, son las cualidades que buscan generalmente los colaboradores, especialmente los *millennials*", sostiene.

De las empresas encuestadas, un 39,66% afirmó tener un estilo colaborativo, el estilo jerárquico representó un 24,14%, el 13,79% dijo que su empresa es representada por un estilo de liderazgo transparente, el 12,07% indicó que su estilo es ejemplar, y solo un 5,17% señaló usar un estilo paternalista y autoritario.

### FUGA DE TALENTOS

La llamada fuga de talentos puede tener muchas causas, pero la principal parece ser un tema generacional, explica Jáuregui. "De acuerdo al BID, el 24,4% de los trabajadores en la región lleva menos de un año en su puesto de trabajo, comparado con el 15% en la OCDE. En nuestro medio, un estudio realizado por PWC en 2014 señalaba que la rotación en las empresas peruanas superaba el 10% en promedio (Sector industria 12%, Sector comercio 14%, Sector servicios 19%, Otros sectores 14%), a pesar de que un 91% de empresas buscan rotación menor a 10% y el 67% una rotación menor a 5%, logrando esta meta alrededor de la mitad", precisa.

En cuanto a los factores que originan la fuga de talentos, el *Work Institute*, identificó en su reciente estudio del 2018 (con una muestra de 240.000 empleados americanos) por ejemplo la falta de oportunidades de carrera, de equilibrio entre trabajo/familia, la conducta de los jefes, la falta de un ambiente de bienestar; y las compensaciones y beneficios recibidos como las principales razones por las que se abandona un trabajo, comenta la especialista.

"LinkedIn realizó un estudio más global, con 10.000 usuarios de todas partes del mundo, e identificó que en

general se mencionaban cinco razones para abandonar un trabajo en orden de importancia: ausencia de posibilidades de crecimiento, jefes inadecuados o con un liderazgo inadecuado, la rutinización/falta de innovación, las malas compensaciones y finalmente la falta de reconocimiento", añade Jáuregui.

### HOY SON LAS EMPRESAS LAS QUE SE ADAPTAN AL PERSONAL Y NO VICEVERSA

"En un estudio que realizamos en una empresa pública peruana identificamos como los aspectos más desmotivantes, las remuneraciones, las posibilidades de obtener promociones, el reconocimiento de los superiores y las posibilidades de aprender y desarrollarse. Analizando estos estudios, encontramos como temas comunes: la falta de oportunidades de aprendizaje/carrera/desarrollo; la relación con los jefes y las compensaciones (entendidas desde aspectos tangibles hasta intangibles como beneficios y ambiente laboral); son los tres ejes sobre los que gira la decisión de renuncia de una persona", dice Jáuregui.

### CONOCER A LA POBLACIÓN

Lo principal que deben hacer las empresas para retener talento es conocer a su población, asegura la country manager de ManPower Group, Silvana Cárdenas. "En primer lugar debemos conocer qué motiva a nuestros trabajadores. Si esta

población es *millennial*, se mueven más de acuerdo al desarrollo de sus carreras, por lo que la capacitación permanente o permitirles hacer línea de carrera es clave para retenerlos. Muchas veces no es el factor económico el que determina la retención de personal sino los temas mencionados además de un buen liderazgo y el sentir orgullo de la institución en que trabajan, deben sentir que sus valores están alineados con los de la compañía", señala.

El conocer al personal, saber qué los mueve, es muy útil también en estos casos. Por ejemplo brindarles beneficios para sus hijos puede ser un buen incentivo, pero si la población de trabajadores de la empresa es en su mayoría soltera, esto no serviría de nada, explica Cárdenas.

"Sentarte a conversar con tu personal tiene costo cero, acercarte a ellos, darles y pedirles feedback periódicamente no tiene costo y es súper potente al momento de desarrollar un plan de retención de talento", añade.

Debido al cambio generacional, las empresas han cambiado su forma de trabajo muchas veces para adaptarse a dichos cambios, explica la experta. "Hablamos de espacios colaborativos, hoy muchas empresas ya no cuentan con oficinas o cubículos para cada colaborador, incluso en su arquitectura han tenido que modificar su estructura para adaptarse a un talento que lo que busca es trabajar con mayor agilidad, desarrollar proyectos innovadores, etc. Son las organizaciones las que se han tenido que adaptar a los trabajadores y no viceversa", acota Cárdenas.

"Los jóvenes que hoy representan el 30% de las organizaciones, se mueven muy rápido, el talento se está moviendo entre las diversas empresas, y si queremos retenerlos debemos darles ciertos beneficios como el *home office*, que no se les mida por la hora a la que llegan sino por lo productivos que son cuando están en la empresa", concluye la country manager de ManPower Group.