

2022 podría ser el año de La Gran Retención



2022 podría ser el año de La Gran Retención

Después de que 2021 pasara a la historia como el año de La Gran Renuncia, La Gran Realineación o cualquier otra expresión que describa tu experiencia de RR. HH., la mayoría de nosotros esperamos que 2022 y los años sucesivos sean algo menos caóticos. Sin embargo, se necesita algo más que esperanza para que el futuro del trabajo sea mejor. La pandemia ha motivado un cambio profundo en las prioridades y las expectativas de los empleados, y las organizaciones deben adaptarse. Los empleados no solo dejan sus trabajos para ganar más dinero; se marchan porque sus oportunidades de desarrollo profesional son limitadas, porque no se sienten valorados y porque sus condiciones laborales no son flexibles: en resumen, se van para mejorar su calidad de vida.¹



“No creo que los empleados estén renunciando a sus trabajos. En mi opinión, están replantéandose cómo quieren que sea su trabajo”.

-Heather Whiteman,
Doctora, entusiasta de los datos sobre personas,
y profesora asistente

¹ [Christine Comaford, "Nueva investigación sobre la causa real de La Gran Resignación", Forbes, 14 de enero de 2022.](#)

Si hemos aprendido algo, es el valor de los empleados de alto desempeño. En un momento en el que organizaciones de todo el mundo están analizando de dónde vienen y qué les depara el futuro, la experiencia de los empleados está atrayendo todos los focos. A las organizaciones ya no les vale con ofrecer una experiencia de empleado promedio (o por debajo de la media) para competir en el actual mercado laboral con garantías.

Las organizaciones necesitan entrar en la era de La Gran Retención: un tiempo en el que deberán reorientar sus energías y recursos para proporcionar una experiencia de empleado excepcional, que permita a los profesionales sentirse valorados, apreciados y apoyados, y que los anime a permanecer en su organización durante años.



Ha llegado el momento de cambiar el enfoque

Desde principios de 2021, muchas empresas se han centrado eminentemente en abordar la rotación y la contratación de empleados. Pero los líderes estratégicos de recursos humanos y talento sabían que la contratación por sí sola no sería suficiente para dar la vuelta a las cosas: una organización no puede ponerse a contratar a menos que haya salido definitivamente de la crisis. Además, necesitaban cortar la hemorragia de empleados antes de nada.

La pandemia global causó estragos en las reservas de talento. Se estima que 54 millones de mujeres en todo el mundo dejaron sus puestos de trabajo durante la pandemia y muchas de ellas nunca regresarán.² En Estados Unidos, millones de "baby boomers" se jubilaron anticipadamente y la mayoría no volverán a ser población activa.³ Además, el cierre de las fronteras detuvo la inmigración, lo cual afectó negativamente a múltiples empresas estadounidenses que confían en la mano de obra migrante para trabajos tanto cualificados como no cualificados.

Muchos países asimismo están lidiando con una contracción demográfica en general, ya que cada año es menor el número de personas que se incorpora a la población activa y mayor el de los la abandonan. En Arabia Saudita, en los dos últimos trimestres de 2021, la rotación de empleados estuvo a punto de duplicar la del ejercicio anterior, y el número de ciudadanossaudíes que abandonaron sus trabajos en el tercer trimestre de 2021 se incrementó en un **95%** en comparación con la cifra registrada un año antes.⁴ En India, la retribución inadecuada, el escaso equilibrio entre vida profesional y personal y el agotamiento son las principales razones que llevan a las personas a plantearse dejar sus puestos de trabajo, de acuerdo con los resultados arrojados por una encuesta espontánea realizada entre los asistentes a la conferencia de SHRM India celebrada en diciembre de 2021.⁵

² Douglas Broom: "Este es el plan de la ONU para una recuperación cimentada sobre la igualdad de género". *Foro Económico Mundial*, 13 de octubre de 2021.

³ Erica Pandey: "Millones de personas nacidas en el 'baby boom' se jubilaron anticipadamente durante la pandemia". *Axios*, 29 de octubre de 2021.

⁴ Nayib Rivera y Johannes Koettl: "¿Está Arabia Saudita iniciando una 'Gran Reorganización?'". *Brookings Institution*, 24 de enero de 2022.

⁵ Shefali Anand: "India: Retener el talento en tiempos de la Gran Renuncia". *SHRM*, 3 de febrero de 2022.



Las plantillas de todo el mundo están sufriendo un cambio histórico, lo cual provoca que los equipos de RR. HH. deban hacer frente a desafíos sin precedentes en materia de retención del personal, y ello va a exigir que se realicen modificaciones y esfuerzos significativos para superarlos.

Prepárate para La Gran Retención centrándote y aplicando mejoras entres ámbitos clave.

- Desarrollo de empleados y movilidad interna
- Tecnología centrada en el empleado
- Liderazgo que prioriza a las personas



Desarrollo de empleados y movilidad interna

En 2021, muchos empleados abandonaron sus organizaciones por trabajos con salarios más altos, y eso siempre sucederá. Sin embargo, la clave de la retención no siempre pasa por ofrecer más dinero, sobre todo para empleados que mantengan un alto rendimiento a largo plazo.

La investigación de Oracle **IA@Work de 2021 Global Study** puso de relieve que el **85 %** de los empleados no están satisfechos con la forma en que sus empresas respaldan su crecimiento profesional.⁶ Esa cifra es demasiado alta. De hecho, según el mismo estudio, el **43 %** de los empleados incluso renunciaría a parte de su salario si tuviera acceso a más oportunidades de desarrollo laboral. Lo que sabemos desde hace décadas es cierto: **los empleados quieren ser valorados y desarrollar sus carreras profesionales.**

En la actualidad, las personas suelen dejar su empresa por otra que se preocupe más de sus necesidades particulares como ser humano. Cada empleado es único, tiene diferentes necesidades y desafíos, y no existe una fórmula o programa de retención mágico para todos los profesionales. Sin embargo, si demuestras a tus empleados que los valoras y los aprecias ayudándolos a impulsar el valor de su trayectoria profesional con formación y desarrollo, es más probable que se queden.



⁶ Oracle + Workplace Intelligence, "De nuevo al mando: los profesionales recurren a la tecnología para recobrar el control, AI@Work: estudio global de 2021", octubre de 2021.

“ Cuando empezamos a entender lo que realmente motiva a los empleados y establezcamos con ellos vínculos a nivel personal, podremos impulsar una gran retención en lugar de una gran renuncia”.

-Heather Whiteman



Una forma de hacerlo es brindar a tus empleados las herramientas necesarias para que tomen las riendas de su desarrollo profesional. Hubo un tiempo en el que nadie se planteaba crear mercados laborales internos, con lo cual, los empleados dependían de sus gerentes o de sus departamentos de RR. HH. para enterarse de la existencia de oportunidades internas disponibles. La movilidad interna se ha convertido en una de las estrategias de gestión del talento de más rápido crecimiento. De hecho, tanto los empleadores como los empleados la han acogido y han recurrido a ella a un ritmo que no se había visto en décadas en el ámbito de recursos humanos.

Otra ventaja de los mercados laborales internos es que ofrecen opciones a los empleados. Cuando los responsables de RR. HH. hablan de flexibilidad, es inevitable que se traten los modelos de trabajo remoto e híbrido. Sin embargo, ofrecer flexibilidad es también crucial para el éxito de estrategias de desarrollo profesional de los empleados como la movilidad interna. Todo empleado tiene sus propios objetivos y ambiciones. Las organizaciones deben ofrecer a cada uno los recursos, las opciones y la visibilidad que precisen para seguir la trayectoria de desarrollo profesional que mejor se adapte a sus necesidades e intereses. Si no lo hacen, los empleados encontrarán otra organización que sí lo haga.

“Los empleados de empresas con alta movilidad interna permanecen casi dos veces más tiempo que los que trabajan en entidades que no ofrecen esa opción. Además, los empleados que encuentran nuevos puestos en la empresa en la que trabajan tienen tres veces y medio más probabilidades de comprometerse a largo plazo con su organización”.

-Mark Lobosco,
Vicepresidente de soluciones de talento, LinkedIn⁷



⁷Roy Maurer, "Los mercados internos son el futuro de la gestión del talento", SHRM, 16 de abril de 2021.


Tecnología centrada en el empleado



Las experiencias de empleado positivas y las tasas de retención elevadas guardan una relación estrecha. Si a un empleado le gusta su trabajo, está cómodo con su empresa y su cultura, y se siente valorado, es más probable que se quede más tiempo que otro que no comparta la misma visión. Esto no significa que los empleados no tengan nunca la tentación de solicitar puestos de trabajo en otras empresas que ofrezcan mejores salarios y beneficios, o que no serán contratados por uno de sus competidores. Pero si los empleados se sienten tan solo como una pieza más del engranaje, la competencia podrá llevárselos con más facilidad.

Durante el proceso de incorporación, la mayoría de las organizaciones hacen bien en contar a los nuevos empleados todas las grandes ventajas y oportunidades que recibirán, pero llegados a un punto, muchas dejan de demostrar que el suyo es un gran lugar para trabajar. Las organizaciones deben subrayar su compromiso por satisfacer las necesidades de sus profesionales mediante beneficios como el trabajo flexible y el desarrollo profesional, que ha de ser una parte constante de la experiencia del empleado. Y con el paso del tiempo, a medida que crecen los empleados y cambian sus necesidades y deseos, la oferta también debe evolucionar para que puedan seguir aprovechando plenamente los beneficios que más les convengan a ellos y a sus familias.

Ganarte una y otra vez el compromiso del talento interno puede resultar complicado, pero no es imposible. La tecnología que utilizan las organizaciones tiene un enorme impacto en la experiencia y la retención del empleado, y las organizaciones que presentan mejores cifras de retención aprovechan al máximo la tecnología de que disponen para hacer las cosas más fáciles tanto para la entidad como para los empleados.



Los responsables de RR. HH. tienen acceso a más datos y análisis que nadie, pero las organizaciones rara vez recurren a estas herramientas para entender cómo retener a las personas.

“Se pueden utilizar los datos y los análisis de forma global para obtener una imagen más nítida de todas las facetas de una persona. Y una persona es más que un empleado”.

-Heather Whiteman



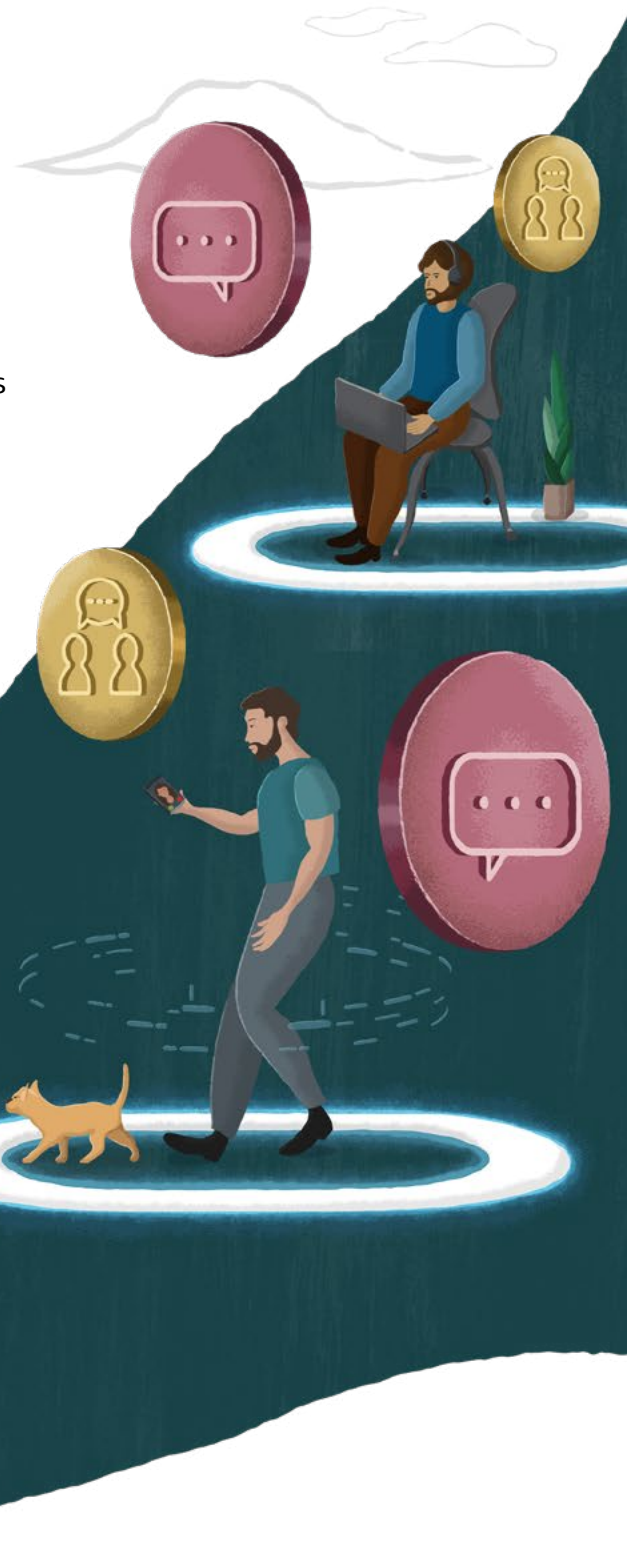
Las herramientas basadas en IA que se integran en la tecnología principal de HCM de una organización permiten medir el sentimiento de los empleados. Esta información ayudará a determinar dónde puede ser necesaria una intervención temprana para mantener su nivel de productividad y motivación.

La capacidad de utilizar la tecnología para personalizar los mensajes y mantener una cadencia de comunicaciones constante y continua nunca ha sido tan vital o necesaria como lo es ahora: sobre todo si piensas en la cantidad de empleados que trabajan actualmente en contextos remotos o híbridos, y a menudo se sienten desconectados del día a día de la organización. Algunos responsables de RR. HH. pueden sentir que sus empleados están cansados de toda la comunicación que reciben, pero, de hecho, los empleados quieren más comunicación. En un estudio, el **90 %** de las personas encuestadas afirmó que su preferencia es recibir al menos una comunicación a la semana de su empresa.⁸



⁸ Ryan Smith, "Cómo los CEO pueden proteger la salud mental de sus empleados en tiempo de crisis", *Harvard Business Review*, 1 de mayo de 2020.

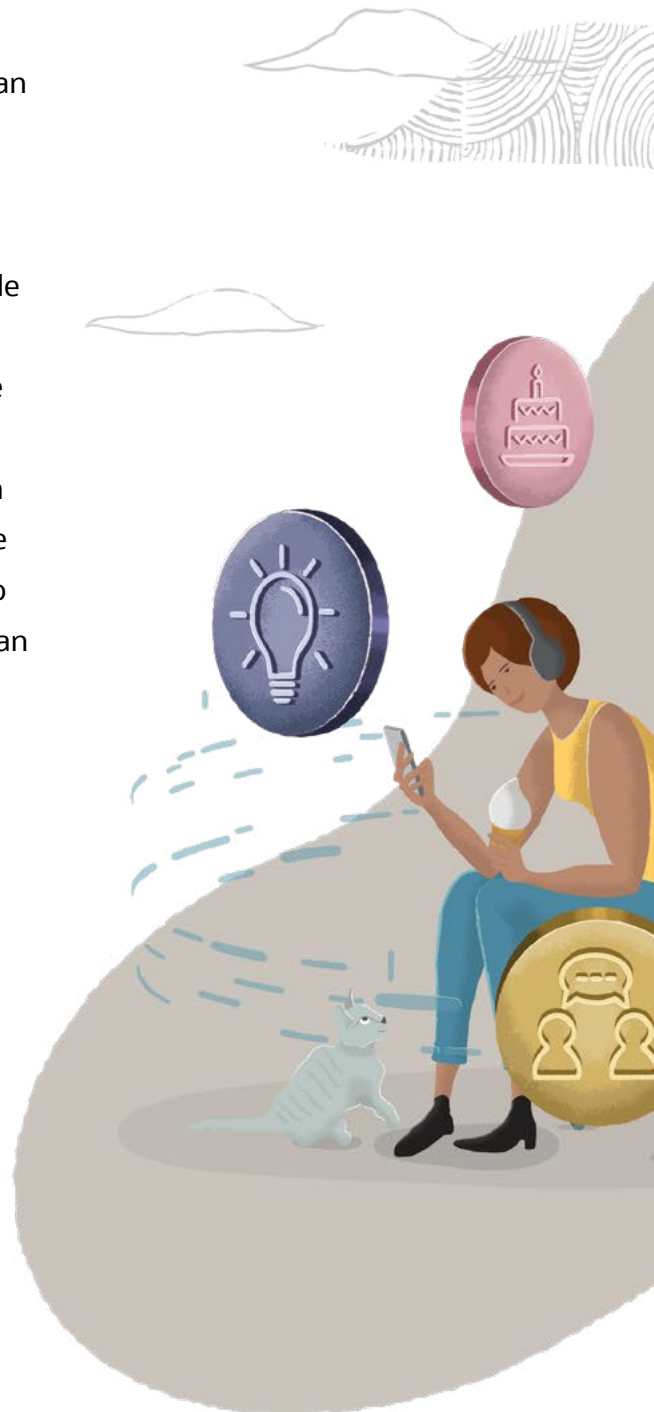
Es preciso tener en cuenta que la comunicación es una actividad de dos direcciones, y la clave está en la escucha: escuchar para entender lo que los empleados necesitan para sentirse seguros, para reforzar la confianza y para permitir que los responsables sepan cómo están. En las empresas, puede resultar complicado entender lo que piensan realmente los empleados, y cuando un responsable recibe información de un pequeño porcentaje de empleados y lo extrapola a todos los profesionales de la plantilla, al final nadie obtiene lo que quiere. Sin embargo, gracias a la tecnología actual, una empresa puede recopilar de forma más sencilla comentarios, medir la percepción, llevar a cabo las medidas oportunas y comunicar los avances y resultados para mejorar la experiencia del empleado.



Liderazgo que prioriza a las personas

El último elemento necesario para poner en marcha La Gran Retención puede ser la más difícil para muchos directores. Adoptar un enfoque de liderazgo que ponga el foco en las personas —un objetivo en el que las organizaciones más punteras del mundo han estado trabajando durante más de una década— ha demostrado ser complicado. La mayoría de las personas llegan a cargos de responsabilidad porque tienen atributos que los convierten en empleados de gran desempeño. Un buen líder debe ayudar a sus empleados a dar lo mejor de sí mismos. Fomenta la innovación y asume grandes responsabilidades. A menudo, los atributos que lo convierten en un líder de éxito son los mismos que empujan a sus empleados a buscar mejores opciones laborales en otras empresas.

Cuando una organización se para a analizar las incorporaciones más recientes de su plantilla, a menudo perciben el deseo de que sus responsables prioricen a las personas. Las empresas todavía necesitan resultados y rendición de cuentas, pero la mayor victoria pasa por cumplir los objetivos al tiempo que muestran a sus empleados que sus administradores se preocupan por ellos como personas y no los ven tan solo como cifras.



En un momento en que muchos trabajadores han de vérselas para reincorporarse al trabajo presencial, aunque sea solo a tiempo parcial, los responsables deben mostrar empatía y entender que la ansiedad que experimenta cada empleado en relación con la vuelta a la oficina será diferente en función de su situación personal. Algunos empleados son un tanto recelosos en cuanto a la vuelta al trabajo, ya que tienen preocupaciones sobre la salud y la seguridad que antes no tenían, y muchos tienen obligaciones de cuidados de familiares que antes tampoco tenían.

Tener empatía no significa ser ingenuo, sino que los responsables deben analizar a cada empleado, considerando sus circunstancias, de forma individual. Un líder debe garantizar que todos sus empleados demuestren un elevado desempeño, y esto en ocasiones implica que no pueda tratarlos a todos del mismo modo.



Prepárate para La Gran Retención

Las personas tienen menos probabilidades de abandonar las organizaciones cuando están comprometidas con ellas, lo que habitualmente significa que han recibido las herramientas y el apoyo necesarios para desempeñar su labor adecuadamente; se sienten respetados, valorados y bien pagados y vinculados a la organización; y confían en su empresa y en sus dirigentes.

"Cuanto más podamos utilizar los datos y la tecnología para equiparar la experiencia del empleado con los estándares de experiencia del cliente, mayor será la sensación de conexión de los empleados con la organización, de que pueden desarrollarse como profesionales y de que disponen de las herramientas y los recursos que necesitan para aportar lo mejor de sí mismos", dice Whiteman.

No existe una fórmula mágica para mejorar la retención de los empleados, pero si cuentas con una combinación óptima de desarrollo del empleado y movilidad interna, tecnología centrada en el empleado y un liderazgo que priorice a las personas, 2022 podría convertirse en el año de La Gran Retención.



Acerca del autor

Tim Sackett

CEO y autor de *The Talent Fix*

Tim Sackett, SHRM-SCP, es presidente de HRUTech.com, una empresa líder de contratación de profesionales de TI e ingeniería con sede en Lansing, Michigan. Atesora más de 20 años de experiencia ejecutiva en RR. HH. y captación de talento en empresas del Fortune 500 y tiene una maestría en gestión de recursos humanos. Tim es un ponente muy demandado a escala internacional en temas como liderazgo, tecnología aplicada a RR. HH., captación de talento y ejecución de estrategias de RR. HH. Actualmente es miembro sénior del claustro docente de la Academia Josh Bersin.

Para iniciar tu transición hacia La Gran Retención, visita oracle.com/hcm.

Contáctanos

Llama al **+1.800.ORACLE1** o visita oracle.com. Si te encuentras fuera de Norteamérica, puedes encontrar tu oficina local en: oracle.com/contact.

 blogs.oracle.com/oraclehcm

 facebook.com/OracleCloudHCM

 twitter.com/OracleCloudHCM

Copyright © 2022, Oracle y/o sus filiales. El presente documento se proporciona a efectos únicamente informativos y su contenido está sujeto a cambios sin notificación previa. No se garantiza que este documento se encuentre libre de errores y no esté sujeto a ninguna otra garantía o condición, ya sea implícita o explícita, incluidas garantías y condiciones de venta o adecuación a un propósito determinado. Renunciamos específicamente a cualquier responsabilidad con respecto a este documento. Este documento no forma ninguna obligación contractual, ya sea directa o indirectamente. Este documento no se puede reproducir ni transmitir de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico o manual, para propósito alguno, sin previo consentimiento por escrito. Oracle, Java y MySQL son marcas comerciales registradas de Oracle y/o sus filiales. Otros nombres pueden ser marcas registradas de sus respectivos propietarios.

