



Portada > Dirección y Estrategia > Documentación > Artículos

01. Documentación

Artículos

Repensando la "guerra por el talento"

El abandono de una compañía por parte de un empleado, para empezar a trabajar en otra, es un hecho frecuente a lo largo de una trayectoria profesional. La fuga de trabajadores se puede afrontar de distintas maneras desde la empresa.

20/02/2009 [Institución Futuro. Think tank independiente](#)

Retener los empleados no es suficiente.

¿Qué deberían hacer los gestores para remediar dicha sangría? La solución tradicional ha consistido en centrarse en los programas de retención de empleados; pero, en términos generales, sus resultados no han sido efectivos. Sin embargo, existen enfoques más innovadores y alentadores: las empresas se podrían beneficiar del desarrollo de nuevas estrategias encaminadas a explotar las indudables potencialidades de la movilidad de los empleados en lugar de procurar su eliminación. Según Deepak Somaya e Ian O. Eilliamson, autores del informe de la MIT Sloan Management Review, la lección es clara: "la movilidad de los empleados no es un escenario tan simple de ganar o perder".

Flujos de capital humano.

Cuando un empleado abandona una compañía para trabajar en otra, se lleva consigo conocimientos genéricos y específicos de la empresa, hecho que sin duda enriquece el capital humano de la nueva empresa y, en cambio, reduce el de la saliente. Está claro que las cosas no tienen por qué funcionar siempre así. El trabajador que cambia de empresa suele mantener contacto con sus antiguos colegas. A causa de la confianza de esas relaciones, la movilidad laboral puede crear un conducto de información con influencia positiva en ambas organizaciones.

Dichas relaciones también pueden servir de base para futuros negocios entre empresas. Además, como los salientes conocen muy bien las capacidades, el trabajo y las prácticas de sus antiguos empleadores, los vínculos pueden ser muy eficientes.

Cooperar con el enemigo en lugar de luchar con él.

En la "guerra por el talento" se asume con demasiada frecuencia que los que se van ya están definitivamente perdidos y en manos de los competidores. Pero según los autores de Rethinking the 'War for Talent', "si las empresas receptoras se ven como potenciales cooperadoras, en vez de enemigos, se pueden fortalecer las relaciones con esas organizaciones y salir beneficiadas".

Dos formas de combatir la fuga de empleados.

Tradicionalmente, las empresas han adoptado dos tipos de respuestas estratégicas a la pérdida de empleados: defensiva y de represalia. En el caso de la táctica defensiva, los managers intentan reducir la motivación de la fuga de sus empleados. Así, el incremento de salarios y beneficios, la mejora de la comunicación interna y el ofrecimiento de formación son prácticas habituales. La lógica subyacente es que si el ambiente de trabajo deviene atractivo, los trabajadores serán menos proclives a la búsqueda o aceptación de otro empleo.

Por su parte, la táctica de la represalia consiste en amenazar o dañar a los empleados salientes o a las organizaciones que los contratan. Por ejemplo, en 2005 Microsoft Corp. se querelló contra uno de sus antiguos vicepresidentes para evitar que interviniese en un proyecto específico de Google que, según la empresa litigante, se solapaba con su trabajo previo. Con esta actitud, según los autores del informe, "el objetivo es hacer más costosa la marcha de los trabajadores y restringir su habilidad de usar su conocimiento y relaciones y contactos previos en su nuevo puesto, con lo que se reduce el incentivo de otras empresas para contratarlos".

El tercer factor.

Ninguna de las dos técnicas tiene en cuenta el rol del capital social. Por ello debe entrar en

escena un tercer tipo de estrategia, la relacional, que difiere de las anteriores en que se centra en aceptar el potencial generado por los cambios en el capital social. En definitiva, se trata de que las compañías que han "perdido" algunos trabajadores intenten mantener buenas relaciones con ellos. Un buen exponente son los programas alumni, que estimulan la interacción de antiguos compañeros.

Las ventajas.

Si esta técnica se implementa de manera correcta, se pueden cosechar beneficios en tres áreas diferentes:

1. Se estimula el acceso a clientes potenciales.
2. Se aumenta la fuente de capital humano.
3. Se genera consigue prestigio para la empresa.

Escenarios

Dependiendo de la estrategia que se adopte, son posibles cuatro escenarios distintos:

1. En el primero, los trabajadores con conocimientos genéricos o importancia estratégica leve se incorporan a una firma rival. La fuga puede obstaculizar la capacidad productiva de una entidad, mientras aumenta la de su competidor. Por tanto, en tal escenario el objetivo primordial radica en reducir los costes administrativos asociados con la contratación y la formación de un nuevo trabajador. En este caso se recomienda utilizar estrategias defensivas para retener a los actuales trabajadores.
2. Si por el contrario los empleados marchan a una empresa con la que se coopera, las oportunidades de negocio propiciadas por los antiguos trabajadores aumentan considerablemente. El contexto recomienda, pues, "usar una estrategia relacional en la que la empresa fomente la relación con el ex empleado con vistas a crear nuevas posibilidades de negocio".
3. Si los ex empleados poseen un importante y específico conocimiento de la compañía, los costes administrativos y de recursos humanos serán muy importantes para la empresa que abandonan. Y si los trabajadores comparten su conocimiento con empresas competidoras, el daño podría poner en peligro a la antigua organización. Ante esta perspectiva, lo más aconsejable es que las empresas traten de enfatizar acciones de represalia, combinadas también con maniobras defensivas para retener a determinados trabajadores.
4. En el último escenario, si los empleados con un alto conocimiento de la empresa la abandonan para acudir a una empresa colaboradora, su marcha no resulta tan dañina como en el escenario número tres. Así, se pueden conseguir oportunidades de negocio interesantes e incluso los futuros negocios pueden llevarse a cabo por los antiguos empleados, quienes conocen bien la empresa, pues así se retroalimenta.

Ana Yerro,
responsable de comunicación del think tank Institución Futuro

© Copyright, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.