

Retener el talento: una clave para el futuro

En un contexto laboral caracterizado por la falta de trabajadores cualificados, la retención de los profesionales se ha convertido en una cuestión estratégica para las organizaciones.

La filial española de una empresa automovilística se enfrentaba durante los últimos años a un notable aumento de la rotación, que afectaba fundamentalmente a perfiles con un alto carácter técnico y especializado. Ante la hipótesis, por parte de la dirección de Recursos Humanos, de que la causa era principalmente retributiva, MOA BPI Group realizó un estudio retributivo comparativo del mercado laboral en empresas afines en actividad y/o perfiles profesionales, con el fin de identificar las posibles causas de fuga.

METODOLOGÍA

El análisis comparativo se realizó para una decena de posiciones profesionales potencialmente 'amenazadas' o estratégicas. Tras equipararlas con los perfiles equivalentes en el mercado laboral, se optó por conjugar dos herramientas metodológicas: por un lado, documentales, a través de estudios salariales y de políticas retributivas, genéricos y sectoriales; por otro lado, un trabajo de campo, mediante entrevistas con responsables de Recursos Humanos de empresas competidoras y/o afines a la actividad, siempre respetando las estrictas políticas de confidencialidad y ética profesional.

EL BENCHMARKING

Los resultados del *benchmarking* tuvieron en cuenta factores como la edad, la antigüedad en el puesto y la formación, que inciden directamente sobre las remuneraciones, así como las condiciones extrasalariales que, junto con la remuneración fija y variable, integran el





paquete retributivo. Igualmente, se consideraron otras variables, como la jornada laboral, vacaciones, flexibilidad...

PROPUESTAS DE MEJORA

Se observó que el colectivo más afectado se situaba en una franja de edad de 30-35 años, con una antigüedad en la empresa menor a 5 años. MOA BPI Group identificó, como principales causas de la elevada rotación de este colectivo, diferencias salariales significativas con el mercado (especialmente en los perfiles más junior) y la falta de posibilidades de desarrollo profesional.

En base a ello, se propusieron unos ejes básicos de actuación, tomando como punto de partida la revisión de las categorías profesionales actuales y la creación de nuevas familias, con el objetivo de conseguir un mayor recorrido profesional.

Además, se recomendó establecer un sistema de evaluación de desempeño e implantar un modelo de detección que permita identificar aquellas personas que merezcan la definición de planes de carrera personalizados.

Finalmente, se aconsejó revisar las diferencias salariales, ajustar el sistema de retribución variable e implantar sistemas de retribución flexible, que permitieran al propio empleado elegir la composición de su paquete retributivo.

management