

Retención del personal

Por Max Messmer.*

Desarrollo profesional, ambiente de trabajo, salarios justos, así como un sano equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales son algunos de los aspectos que determinan la retención del personal en las empresas.

En un mercado de trabajo donde con frecuencia hay más puestos abiertos para profesionales financieros experimentados que gente para ocuparlos, la retención del personal es una prioridad para los administradores contables y financieros.

La retención de personal actual depende de cuatro impulsores de satisfacción en el trabajo: compensación y beneficios, ambiente de trabajo, desarrollo y avance en la carrera, y equilibrio entre el trabajo y la vida. Mientras se espera que la competencia por los mejores empleados continúe siendo intensa, considere qué tan bien su compañía o departamento califica en estas áreas críticas.

Compensación y beneficios atractivos

La oferta de un salario justo y competitivo es la forma más obvia para atraer y mantener talento de primera clase, aunque el dinero no es siempre el factor clave para determinar la satisfacción de un empleado en el trabajo. Si los aumentos de sueldo en su compañía han sido mínimos en años recientes, quizá ya no sean competitivos.

Los salarios para los profesionales financieros están subiendo continuamente en respuesta a la demanda. Solicite información sobre sus niveles de compensación y ofertas de beneficios en las demandas para posiciones contables y financieras de sus colegas en la industria y asociaciones, contactos con firmas de reclutamiento y recursos tales como guías de salarios anuales.

Los empleadores también evaluarán si los beneficios que ellos ofrecen son tan atractivos como los que ofrecen los compe-

tidores. Una encuesta en el 2005, realizada por la firma de investigadores Zogby International, reveló que 58% de los empleados encuestados preferirían un trabajo con excelentes beneficios sobre uno con un sueldo más alto.

Los cambios demográficos en el lugar de trabajo, incluyendo retiros demorados, parejas con ingreso dual, socios domésticos y hogares de un solo progenitor, hacen insuficientes los paquetes de beneficios en los que uno sirve para todos.

Estos y otros cambios han alterado el perfil de un empleado *Top* y sus expectativas del programa de beneficios de una compañía. Muchas empresas ofrecen beneficios flexibles o de cafetería, los cuales les brindan a los empleados un menú de opciones.

Las empresas exitosas estimulan a los empleados en todos los aspectos para desarrollar y experimentar con nuevas ideas.

Un ambiente de trabajo favorable

Tener un ambiente de trabajo positivo es uno de los factores que los solicitantes de empleo colocan cerca del tope de sus listas cuando evalúan a las compañías. Los administradores necesitan que los empleadores se sientan valorados y comprometidos, y extienden apo-

yo cuando los miembros del personal enfrentan el trabajo y los retos personales.

Los profesionales que disfrutan interactuar con los supervisores y sus colegas del mismo nivel no sólo hacen que la oficina sea más regocijante, sino que también producen mejor trabajo y muestran mayor lealtad.

La gente talentosa desea ser escuchada y reconocida por sus contribuciones, pero usted necesitará ir más allá que simplemente decirle a los miembros del personal que realmente aprecia sus esfuerzos. Las compañías exitosas estimulan a los empleados en todos los aspectos para desarrollar y experimentar con nuevas ideas.

Busque activamente involucrar a los empleados en la solución de problemas que enfrenta su departamento o compañía. Por ejemplo, si su grupo financiero está tratando de encontrar for-

Cuatro impulsores de la satisfacción en el trabajo:

- 1) Compensación y beneficios.
- 2) Ambiente de trabajo.
- 3) Desarrollo y avance en la carrera.
- 4) Equilibrio entre el trabajo y la vida.

mas de equilibrar las necesidades actuales de la Ley Sarbanes-Oxley con otros proyectos, otórguele a sus empleados la oportunidad de compartir estrategias o modelos de personal que ellos piensen podrían conducir a mejores resultados.

Esté preparado para los errores ocasionales que puedan ocurrir a lo largo del camino: su personal crecerá y aprenderá tanto de las experiencias no exitosas como de las que sí lo son.

A menos que usted esté dispuesto a tomar riesgos inteligentes, sus empleados pueden dejar de compartir sus pensamientos e innovaciones en forma conjunta.

Los profesionales de contabilidad y finanzas también necesitan recibir las herramientas tecnológicas requeridas para hacer su trabajo. Estas herramientas no sólo mejoran la eficiencia, sino que una sofisticación tecnológica del ambiente de trabajo es un factor importante de retención para muchos profesionales.

Oportunidades para el desarrollo

Para muchos trabajadores, una oportunidad de aprendizaje continuo pesa fuertemente en su decisión de aceptar o permanecer en una posición. Como consecuencia, los empleadores hacen un fuerte énfasis en las actividades de desarrollo de carrera, aumentando los incentivos de capacitación y los importes por reembolsos de sus gastos de educación profesional.

Algunos negocios van tan lejos que enlazan los aumentos y bonos al logro de avances relevantes en la educación, tales como la terminación de ciertos cursos o el recibo de una nueva certificación, para demostrar que ellos valoran los esfuerzos de los empleados para mejorar sus capacidades.

Los administradores complementan la capacitación y las oportunidades de desarrollo prestando atención a las necesidades profesionales y las preocupaciones y aspiraciones de carrera de los empleados individuales. Por ejemplo, un analista financiero, en lo personal, puede estar ansioso de moverse hacia el papel de un contralor, pero requiere de capacitación sobre cómo hacer la transición.



Asimismo, un contador de costos para una unidad de negocios puede desear apoyo para encontrar una posición similar en otra división. En algunos casos, usted puede ayudar a miembros del personal a identificar caminos alternos o nuevos que sean consistentes con sus objetivos profesionales. Tener algún grado de control sobre cómo y cuándo trabajar es también una preocupación para los empleados; muchos luchan por encontrar un sano equilibrio entre las responsabilidades personales y profesionales.

Una encuesta realizada por nuestra compañía encontró que una programación flexible es el beneficio más apreciado por la mayor parte de los empleados. Si usted ofrece estos arreglos, puede estar seguro de que sus políticas en esta área son comparables a la naturaleza y demanda de su negocio, así como de su personal, y no solamente de necesidades personales.

La retención de sus mejores empleados no es una tarea fácil; pero, al prestar estrecha atención a las cuatro áreas clave de satisfacción en el trabajo, usted puede reducir la probabilidad de perder a los miembros más valiosos de su grupo. ❁

Texto original: Four Keys to Improved Staff Retention. (Strategic Finance, octubre 2006). Traducción para el Colegio de Contadores Públicos de México: Antonio Berges Carús.

*Max Messmer es Presidente del Consejo y Director General de Robert Half International Inc.