

Copyrighted Material
HOW TO RECOGNIZE
THE SUBTLE SIGNS AND
ACT BEFORE IT'S TOO LATE

The 7 HIDDEN REASONS Employees Leave

LEIGH BRANHAM

WITH THE COOPERATION OF
SARATOGAINSTITUTE™
a Personalized Organizational Research Service offering
Copyrighted Material

Libro Las siete razones ocultas por las que los empleados se marchan

Cómo reconocer las señales y actuar antes de que sea demasiado tarde

Leigh Branham
AMACOM, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

BooksInShort recomienda el libro de Leigh Branham a todo empleador, gerente, supervisor o propietario de una empresa pequeña, especialmente a aquellos que tienen dificultad para contratar o retener talentos importantes. Este libro le resultará de gran utilidad para propietarios de una empresa pequeña o gerentes novatos que pronto deberán entrevistar y contratar empleados. Descubra cómo comprometer nuevamente a aquellos empleados que han perdido la motivación y aprenda cómo implementar las mejores prácticas para que su lugar de trabajo sea una “fuente de empleo elegida.” Su empresa puede convertirse en un lugar donde las personas deseen trabajar, aun cuando usted deba regular el costo que implica atraer, contratar y retener empleados comprometidos.

Ideas fundamentales

- Si bien la mayoría de los empleados generalmente fundamenta su renuncia en la búsqueda de mejores oportunidades o salarios más elevados, estos factores no son las verdaderas razones por las cuales las personas dejan su empleo.
- Las personas renuncian: 1) Cuando no se cumplen sus expectativas; 2) Cuando sus empleos no se condicen con sus fortalezas; 3) Cuando no reciben retroalimentación; o 4) Cuando sus carreras se estancan.
- También renuncian: 5) Cuando no se sienten valorados; 6) Cuando sus empleos desequilibran sus vidas; o 7) Cuando dejan de confiar o creer en la organización.
- Estas razones se clasifican en cuatro categorías básicas de necesidades humanas: confianza y esperanza, la sensación de idoneidad y la valoración positiva de sí mismo.
- La renuncia de los empleados se debe en mayor medida a razones “intangibles” que a cuestiones salariales.
- Los empleados no comprometidos son proclives a renunciar.
- Cuando se crea un vínculo entre los empleados y la empresa, el nivel de retención aumenta.
- Forje lazos entre sus empleados y su organización y conviértase en un “empleador elegido.”
- Los empleados que sienten que marcan una verdadera diferencia en la empresa permanecerán en sus empleos.
- Las empresas miden el costo de cada contratación, pero también deberían medir la “calidad de la contratación.”

Resumen

Cuando un empleado dice: “¡Renuncio!”, “¿Qué está sucediendo en realidad?”

Aunque las razones que la mayoría de los empleados alude para cambiar de empleo son una mejor remuneración, mayores beneficios o la posibilidad de un mayor crecimiento profesional, éstas no suelen ser las razones principales que motivan a las personas a dejar sus puestos de trabajo y aventurarse al mercado laboral. La verdad es que las razones principales por las cuales los empleados renuncian no constituyen grandes sorpresas. Son las mismas cosas por las cuales se quejan a diario.

“La falta de compromiso de los empleados genera falta de compromiso por parte de los clientes; y, con el tiempo, la deserción de los empleados acarrea la deserción de los clientes.”

Los empleados no suelen manifestar su sinceridad en la entrevista de desvinculación, dado que para ese entonces es demasiado tarde para que se solucionen sus problemas. Por otro lado, no creen que a usted le importe o que solucionará los problemas, y no desean generar represalias, como puede ser malas referencias, o una reputación negativa.

“Los gerentes deben tomar medidas urgentes para comprometer y volver a comprometer a los empleados, y la posibilidad cotidiana de hacerlo está siempre presente.”

Para cuando una persona renuncia, el empleo o la empresa ya le ha dejado de importar lo suficiente como para disponerse a dar explicaciones y ayudarlo a implementar los cambios necesarios para garantizar la satisfacción de los empleados. Usted y su empresa ya no son de su interés y les han dejado de importar. Usted tuvo su oportunidad.

Las siete razones por las cuales la mayoría de los empleados renuncian

Las siete razones principales por las cuales las personas renuncian son:

1. “El empleo o el lugar de trabajo no satisface sus expectativas” – Los empleados decepcionados se imaginaban el empleo o el entorno laboral de una manera pero la realidad era muy distinta.
2. “La incongruencia entre el empleo y la persona” – Los empleados fueron contratados para ocupar puestos que no se concedian con sus talentos, destrezas, capacidades, preferencias o valores culturales corporativos, generando así aburrimiento e insatisfacción.
3. “Coaching y retroalimentación insuficientes” – Los empleados nunca recibieron comentarios acerca de su desempeño o sus logros, como así tampoco sugerencias, de manera útil y constructiva, sobre cómo mejorar. A nadie nunca le importó lo suficiente como para ayudarlos a descubrir e intentar cumplir sus objetivos.
4. “Muy pocas oportunidades de crecimiento y progreso” – Los empleados se sentían estancados y creían que sus empleos carecían de potencial futuro.
5. “Sensación de desvalorización y falta de reconocimiento” – Los empleados sentían que sus jefes no los valoraban a ellos ni a su trabajo.
6. “Estrés resultante del trabajo excesivo y del desequilibrio entre el trabajo y la vida” – El trabajo exigía pasar mucho tiempo lejos del hogar o generaba tanta tensión que interfería en la vida personal de los empleados o en su salud y bienestar físico o mental.
7. “Pérdida de confianza en los líderes de alto rango” – Los empleados ya no confiaban en los ejecutivos o en la empresa. A nadie parecía importarle lo suficiente como para tratar de reconstruir la confianza y seguridad erosionadas.

Los empleados no comprometidos son empleados a punto de dejar la empresa

La clave es identificar, estar atento y corregir estas cuestiones con antelación. A menudo sucede que un empleado experimenta una crisis que lo lleva a considerar la posibilidad de buscar un nuevo empleo. Es posible que esta “gota que rebalsó el vaso” sea algo muy importante como la postergación de un ascenso. También podría tratarse de un incidente aparentemente insignificante que refuerza la sensación de desvalorización por parte del empleado. Por ejemplo, el jefe le ofrece una taza de café y una rosquilla a un empleado, pero no le ofrece nada a otro empleado que, en consecuencia, lo considera un desprecio. Ante la pérdida de compromiso hacia el empleador, ese empleado comienza a considerar la posibilidad de cambiar de trabajo, empresa o carrera. En el momento oportuno, el empleado llevará su talento, tiempo, energía y compromiso a otro lugar, tal vez incluso a su competidor.

“A mayor congruencia de expectativas mutuas, mayor probabilidad de satisfacción laboral, de productividad y de disminución de la rotación de personal.”

Es poco frecuente que los empleados renuncien en el momento en el que se produce el quiebre. Por lo general, un empleado que comienza a sentirse disconforme demuestra desinterés durante un tiempo antes de renunciar. Casi todas las verdaderas razones por las cuales los empleados renuncian se clasifican en cuatro categorías básicas de necesidades humanas: la necesidad de confianza y esperanza y de sentirse competente, valorado y digno de confianza.

“Si de hecho pierde postulantes al revelar la verdad acerca del empleo o lugar de trabajo, es posible que los perdiera de todos modos en el transcurso de los primeros meses en el empleo.”

Cuando alguna de estas necesidades no está satisfecha, el empleado pierde su compromiso con la empresa. Si usted, como gerente, advierte que un empleado ha perdido su compromiso con la empresa, es posible que vuelva a captar su interés y recupere su compromiso para que permanezca en la empresa. Si no advierte las señales de la falta de compromiso o si no intenta resolver el problema, el empleado renunciará en poco tiempo. O usted lo despedirá por su desempeño deficiente, ya que el empleado dejará de intentar, producir o mostrar interés.

Síntomas de la falta de compromiso

Las señales relacionadas con la conducta o el empleo que presentan aquellos empleados que pierden el interés en su trabajo y en su empresa pueden incluir:

- Llegadas tarde o ausencias frecuentes.
- Una merma en la productividad.
- El empleado se queja de que el empleo es aburrido o monótono, o de que hay demasiado trabajo.
- El empleado se queja de que no cuenta con las herramientas necesarias para realizar el trabajo correctamente.
- El empleado se queja de que desconoce lo que usted espera de él.
- Manifestaciones de interés en hacer un tipo de trabajo distinto o de poner en práctica otras destrezas.
- Incumplimiento de plazos o signos de estrés, urgencias o trabajo en exceso.
- Mayores conflictos o competencia voraz.
- Aversión hacia algún gerente o supervisor.
- Falta de sugerencias o ideas nuevas.
- Cambio en la personalidad o en la manera en que el empleado se relaciona con usted o con los demás compañeros de trabajo.

- El empleado se postula para otros empleos.

Administre con miras a conservar a sus empleados

Asegúrese de que sus políticas y acciones fomenten la retención de empleados. Concéntrese en las personas, no en los números; valore tanto el esfuerzo como los resultados. Conozca a sus empleados personalmente; demuestre un interés genuino en sus vidas. Parte de su trabajo como gerente consiste en evitar la falta de compromiso. Para cuando sus empleados se sientan desilusionados y distantes, es posible que ya haya perdido la oportunidad de convencerlos de que usted se preocupa y de que la organización valora sus aportes. Asegúrese de darles sistemáticamente una explicación acerca de la relación que existe entre su trabajo y los objetivos de la empresa, y la manera en que su trabajo ayuda al cliente.

“Los trabajadores con un rendimiento superior buscan empleos y carreras en empresas que hacen un esfuerzo adicional para ayudar a sus empleados a aprender, crecer y progresar internamente.”

Las prácticas gerenciales que pueden contribuir a la retención de empleados incluyen fomentar el trabajo en equipo entre empleados y departamentos, y promover el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Reconozca el esfuerzo humano individual y honesto además de las cuotas de producción y los resultados.

“Los empleados necesitan ser escuchados, y usted no puede darse el lujo de no solicitar, escuchar e implementar sus ideas.”

Como gerente, asegúrese de tener expectativas realistas acerca de lo que puede lograr un empleado. Redacte una descripción del trabajo de cada empleado y ayúdelo a fijar objetivos planificados. Ayude a sus empleados a fijar e implementar objetivos personales para su desarrollo profesional, y ajuste las metas fijadas de común acuerdo, según corresponda, con el transcurso del tiempo. Reúnase asiduamente con cada persona a fin de evaluar su progreso. Realice un seguimiento manteniendo conversaciones frecuentes con cada empleado.

“Su función como gerente es lograr que el trabajo se realice propiciando el máximo uso posible de las capacidades que ha motivado en sus empleados para alcanzar los resultados esperados.”

Cerciórese de que su empresa esté dando a todos sus empleados de las herramientas, los recursos y el entorno laboral necesario para trabajar de manera adecuada, eficiente y efectiva. Remunere a sus empleados de acuerdo con su valor real; implemente procesos de pago justos y equitativos. Estipule que los empleados destacados reciban una remuneración acorde a su contribución. Exprese su agradecimiento hacia sus empleados en forma significativa. Ofrezca capacitación, formación continua y oportunidades de desarrollo profesional. Invite a sus empleados a presentar sugerencias e impleméntelas. Y, definitivamente, evite actitudes típicamente gerenciales del tipo “deberían estar satisfechos por el solo hecho de tener trabajo.” Incorpore estas prácticas orientadas a la retención como parte de la manera en que su empresa opera a diario:

- Averigüe cuál es el tipo de agradecimiento que prefieren sus empleados. Hágales saber y demuestre a sus empleados que usted los valora tanto a ellos como a su contribución. Procure que se sientan valorados.
- Contrate suficiente personal como para distribuir el volumen de trabajo para que las horas extras sean una excepción.
- Ofrezca sobradas oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Comparta mucha información. Cuanto más informados estén sus empleados, más integrados a la empresa se sentirán y más involucrados y participativos se mostrarán.
- Cada vez que le sea posible, pida la opinión de sus empleados antes de tomar decisiones importantes o introducir grandes cambios en políticas o procedimientos. Siempre evalúe cómo estos cambios o decisiones afectarán a sus empleados y cómo reaccionarán.

Tácticas personales de retención

Para poder ayudar a un empleado a reanudar su compromiso en forma activa, debe basarse en el conocimiento que tenga de esa persona, así como en sus inquietudes. Considere estos pasos:

- Desafíe a su empleado con nuevas oportunidades, proyectos, un espacio en un comité, la propuesta de actuar como mentor de otro empleado o el ofrecimiento de una nueva aplicación de sus destrezas y aptitudes. El trabajo estimulante se traduce en un empleado entusiasmado y comprometido.
- Dé lugar a oportunidades de variedad y estímulo en el puesto y en la jornada laboral. Complique un poco las cosas. Permita que sus empleados roten en el desarrollo de tareas necesarias pero aburridas.
- También brinde la posibilidad de que se diviertan un poco. Haga algo distinto. Invite a su empleado a almorzar. Introduzca una medida adecuada de humor en el lugar de trabajo.
- Lleve a cabo una sesión de lluvia de ideas o *brainstorming* para determinar la manera en que puede ayudar a su empleado a cumplir sus metas profesionales y sus aspiraciones personales dentro de su organización.
- Brinde capacitación, *coaching* y *mentoría* a todo aquél que lo necesite.
- Si un empleado parece estar siempre apurado o a menudo se retrasa en el cumplimiento de plazos, converse sobre sus responsabilidades laborales, evalúe prioridades, y de ser necesario, ofrezca recursos adicionales que le permitan manejar el volumen de trabajo.

Cómo convertirse en una “fuente de empleo elegida”

Usted puede convertir a su organización en una fuente de empleo elegida, una empresa donde las personas deseen trabajar, siguiendo estos pasos:

- Identifique el objetivo de su empresa o departamento.
- Identifique las destrezas que sus empleados deben reunir para cumplir este objetivo.
- Acote esas destrezas y aptitudes a las más importantes. Generalmente, la aptitud es más importante dado que las destrezas se pueden aprender.
- Contrate personal que se adecue a su cultura corporativa, entorno laboral y descripción laboral específica.

- Ascienda activamente a los empleados dentro de la empresa.
- Demuestre activamente su interés por las metas profesionales y personales de sus empleados a largo plazo. En la medida en que le sea posible, ayúdelos a cumplir sus objetivos. Sea comprensivo y alentador.

“Los buenos gerentes se preocupan lo suficiente como para tratar de entender por qué las personas renuncian.”

La mayoría de las organizaciones calcula el costo que implica contratar nuevos empleados o cubrir puestos vacantes, pero a menudo omiten medir el indicador más importante del éxito de los recursos humanos: la “calidad de la contratación,” es decir, si el postulante contratado es un buen empleado a largo plazo.

Sobre el autor

El consultor **Leigh Branham** ayuda a las empresas a mejorar la retención. Es el autor de *Keeping the People Who Keep You in Business* (Cómo conservar a las personas que llevan adelante su negocio)
