



Libro Retención del personal en épocas buenas y malas

Ideas avanzadas para conservar a sus mejores empleados

Richard Finnegan
Davies-Black, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Una recesión es el momento exacto para que los buenos empleados cierren las escotillas y se aferren a su trabajo aunque no les guste, ¿cierto? No necesariamente. Los empleados realmente talentosos pueden encontrar trabajo en cualquier época. De hecho, cambian de empleo todo el tiempo. Esa rotación reduce la productividad, hace que las operaciones sean menos eficientes y carga a las compañías con altos costos de reemplazo de empleados. Aunque la tarifa puede ser asombrosa, la mayoría de las organizaciones no tiene un proceso formal – ni informal – para reducir la rotación, relegando la retención a una actividad marginal del departamento de recursos humanos. Para corregir este descuido operacional, el consultor en retención Richard P. Finnegan ofrece un “modelo de replanteamiento de retención”, un programa sólido de mejores prácticas para reducir los costos de rotación de empleados. En esta bien fundamentada investigación con fuentes múltiples, Finnegan detalla a fondo los pasos exactos que deben implementar las organizaciones para incrementar la retención. Ofrece numerosos estudios de caso que ilustran cómo sujetan las compañías a sus mejores empleados. *BooksInShort* recomienda ampliamente esta guía comprehensiva, lógica y reflexiva como recurso ideal para directores ejecutivos, gerentes y ejecutivos de recursos humanos que necesiten cerrar la puerta giratoria.

Ideas fundamentales

- Una economía deprimida limita la rotación, pero los buenos empleados siguen dejando sus cargos durante la recesión. Esa rotación es sumamente costosa para su compañía.
- La alta gerencia debe enfocarse en la retención tanto como en las ventas y el servicio.
- Use el “modelo de replanteamiento de retención”, un proceso proactivo de negocios, para mejorar la retención.
- La calidad de los supervisores afecta más el índice de rotación que cualquier otro factor.
- Los supervisores deben estar más cerca del personal y ganarse su confianza para maximizar el sentimiento positivo sobre su empleo.
- Baje de categoría o despida a los malos supervisores que alejan a los buenos empleados de la compañía.
- Los empleados se van “porque pueden”, porque quieren crecer más y, sí, porque quieren más dinero.
- Sujete a los empleados a su compañía con “adhesivos” como prestaciones, oportunidades y recompensas.
- Examine a más solicitantes para encontrar empleados que se queden.
- Debido a la demografía de mano de obra, la rotación será un problema cada vez mayor.

Resumen

La rotación lastima

El índice de rotación en la industria hotelera es de un asombroso 75% a 150%. Una rotación así es increíblemente costosa y reduce directamente las ganancias. El hotelero Harris Rosen de Rosen Hotels and Resorts ha logrado reducir la rotación en sus siete propiedades de Orlando, Florida, a una tasa notablemente baja de 15% a 20%. Su decisión fundamental fue brindar mejor atención médica a sus 5.000 empleados. Abrió una clínica de salud de la compañía, con “dos médicos y dos enfermeras ... así como un podólogo y un nutriólogo de tiempo parcial”. El costo: los empleados pagan US\$14.75 a la semana y pueden agregar a “dos familiares” por US\$48.25 adicionales a la semana. Los costos son aproximadamente la mitad de los de una aseguradora y han “permanecido casi iguales” con el tiempo.

“Hasta ahora, las estrategias de retención de empleados se han basado en instintos más que en investigaciones”.

Incluso en épocas de recesión cuando las empresas recortan empleos, la rotación es un problema costoso. Los buenos empleados no abandonan sus cargos por una economía débil. Lo hacen porque no están satisfechos. Usualmente encuentran y aseguran nuevos empleos antes de irse del anterior. Cuando las empresas pierden a su mejor gente, se desprenden de elementos vitales. Es sumamente costoso reemplazar a empleados de primera. Los ejecutivos saben lo que está en juego. En el otoño del 2008, “un momento de gran exaltación de los medios de comunicación sobre la economía, los rescates y los despidos”, una encuesta de las 1.000 empresas estadounidenses más grandes encontró que, incluso durante las malas épocas, la retención es la mayor “inquietud acerca del personal”. Un estudio de PricewaterhouseCoopers indica que “la rotación cuesta a las organizaciones más del 12% de sus ganancias antes de impuestos, y en algunos casos hasta el 40%”. Para reducir esta costosa rotación, las compañías deben incrementar la retención, e igualar su importancia con la de “ventas, servicios, calidad” y “seguridad”. Para implementar un proceso profesional de retención, use el “modelo de replanteamiento de retención”, basado en tres principios y siete iniciativas estratégicas. Éstos son los tres principios:

Primer principio: “Los empleados renuncian a sus empleos porque pueden”

Los empleados tienen muchas otras oportunidades, incluso en época de recesión. Casi 50 millones de trabajadores estadounidenses cambian de empleo anualmente, según una encuesta durante la recesión del 2001. Encontrar nuevas oportunidades de empleo es muy fácil. Internet tiene 50.000 sitios de empleo para Norteamérica, y otros tantos para “otras partes del mundo”. Ciertamente, los empleados cuyo desempeño es poco satisfactorio intentan mantener su trabajo durante la recesión, pero aquellos con mayores fortalezas pueden moverse con confianza a otros cargos si no están a gusto. Esas transiciones lastiman a las organizaciones. Las personas menos capaces llenan los puestos esenciales que antes eran de empleados de primera. Si sus buenos empleados se van, use entrevistas de salida para saber por qué. Asegúrese de que los supervisores vean los resultados y ajusten sus actividades adecuadamente para que otros no sientan la necesidad de irse.

Segundo principio: “Los empleados se quedan por lo que obtienen únicamente de usted”

Sus ventajas de retención únicas podrían ser las relaciones de los empleados con sus supervisores y colegas, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo profesional, buenas prestaciones, descuentos en los productos o servicios de la compañía, etc. Estos “adhesivos” sujetan a los empleados a su organización. ¿Cuáles son las mayores ventajas de su empresa? La mejor forma de saberlo es preguntárselo al personal, pero esté consciente de que otras compañías pueden ofrecer el mismo tipo de ventajas. Un buen salario es una ventaja crucial, pero el dinero no lo es todo si los empleados no están contentos en su trabajo.

“Al duplicar el tiempo promedio de servicio, se reduce la rotación a la mitad”.

Cualesquiera que sean sus adhesivos, aplíquelos lo más que pueda por toda la organización, es decir, “sáqueles el máximo provecho”. Genere una “propuesta de valor para los empleados” (PVE) que muestre las cualidades más atractivas de su empresa, por qué es especial y qué ofrece. Difunda la PVE dentro y fuera de su organización. Incluya esa información en su página Web. También aproveche su marca organizacional para que incluya a los empleados de forma significativa. El eslogan de los supermercados Publix es “donde comprar es un placer”. La compañía incluye a los empleados en este mensaje de posicionamiento de marca: “Si cree que comprar en Publix es un placer, ¡vea lo que es trabajar aquí!”.

Tercer principio: “Los supervisores crean relaciones únicas que estimulan la retención”

Los buenos supervisores tienen un índice bajo de rotación de personal; los malos supervisores tienen un índice alto de rotación de personal. Así de simple. La encuesta Gallup dice que el tiempo que se queda la gente “talentosa” en un empleo depende principalmente de la relación con sus supervisores. Los buenos gerentes están en la mejor posición para crear los adhesivos que la compañía necesita para sujetar a los empleados. Pero la gente huye de los malos jefes. Una encuesta de Yahoo HotJobs del 2008 indica que más del 70% de los empleados se cambiaría de trabajo si pudiera; la razón principal es que no tiene una buena relación con sus supervisores.

“Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, deben saber siempre cuáles son los empleados más importantes que hay que retener”.

Para retener a los empleados, mejore la calidad del desempeño de sus supervisores. Deben relacionarse bien con el personal, tratarlo con respeto, apreciarlo y darle “apoyo incondicional”. Los buenos gerentes observan inteligentemente a sus subordinados para ofrecerles las tareas y retos más propicios. Deben dar acceso al conocimiento crítico que su gente necesita para hacer su trabajo. Los mejores jefes hacen que sus empleados se sientan ganadores.

“Los empleados se van por salario, por no ascender o crecer, y por falta de reconocimiento, pero la razón clara por la que se quedan son las relaciones”.

Éstas son las siete estrategias del proceso de “replanteamiento de retención”:

1. **“Haga responsables a los supervisores”** – Sólo un 11% a un 14% de las organizaciones fija “metas de retención” para sus supervisores. Es una muestra mínima. Asignar responsabilidad y metas de retención a todos los supervisores tiene mucho sentido. Los gerentes de nivel medio pueden tener un efecto rápido y notablemente positivo en la rotación y retención, sólo con ser amables y considerados con los empleados. Fije una “meta de retención de toda la compañía” y desglosela para cada supervisor. La retención dentro de los primeros 90 días de empleo, el período más crítico de rotación, es una medición eficaz, al igual que el “tiempo de servicio” promedio. Fije metas sencillas y que se puedan alcanzar, y enfatice la “responsabilidad de retención” en las reuniones de personal. Luego deshágase de los supervisores que despiden a buenos empleados y, a la inversa, recompense a los que cumplan con las metas de retención. Asegúrese de que los supervisores entiendan que su promoción depende del logro de estos objetivos.
2. **“Forme supervisores que creen confianza con su equipo”** – Los empleados que no confían en sus supervisores tienden a irse. En un estudio de TalentKeepers, 100.000 empleados afirmaron que dan prioridad a la confianza personal en sus supervisores. Eso convierte a la confianza en “la habilidad de supervisión más importante”. Las relaciones de los empleados con sus gerentes son “tan o más importantes que el sueldo [y] las prestaciones”. Los profesionales en recursos humanos y capacitación deben generar juntos algunas tácticas para asegurar que los supervisores futuros sean dignos de confianza. Dichas tácticas pueden incluir programas educativos que ayuden a aumentar la confianza que se les tiene. Haga de la confianza una habilidad fundamental de la gerencia.

3. **“Achique la puerta de entrada y cierre la de salida”** – Para contratar empleados que no renuncien antes de tiempo, “incremente la proporción de solicitantes que contratar”. Verifique exhaustivamente todas las referencias. Cuidadosamente investigue a los candidatos que han saltado de un trabajo a otro para saber por qué. Hay un problema si los empleados recientes se quedan menos de 90 días y si los empleados profesionales se van antes de cumplir el primer año. Dé seguimiento detallado a esos índices. Establezca un “comité de empleados” para entrevistar y contratar, y recompense al personal que haga exitosas recomendaciones de candidatos. Los estudios muestran que aquellos recomendados por otros empleados se quedan más tiempo, porque entran en una empresa de la que ya saben algo, tienen un amigo que ya trabaja ahí y confían en que se adaptarán. Por tanto, esfuércese al máximo para incrementar el número de empleados recomendados que contrate. Los estudios también muestran que los empleados mayores, y los “recontratados, refugiados o con discapacidades” se quedan más tiempo que otros. Use una “vista preliminar del empleo que sea realista”, para presentar la imagen más precisa posible de lo que será trabajar en su organización. Eso anima a los solicitantes que no se adaptarán a su cultura organizacional a retirarse del proceso de contratación.
4. **“Prepare de antemano los primeros 90 días de los empleados”** – En “organizaciones con alta rotación”, hay más gente que se va durante los primeros meses de trabajo. Piense en los primeros tres meses como el período más importante “para aplicar los adhesivos”. Haga que los profesionales de recursos humanos y los capacitadores preparen de antemano ese período como parte del proceso proactivo de retención. Incluya actividades que sean atractivas para el empleado. Pida al departamento de mercadotecnia que ayude a generar actividades creativas que “sean interesantes y adhesivas” para los nuevos empleados. Conéctelos en proyectos de equipo que los entusiasmen para que pronto sean parte de la acción. Preséntelos a los altos ejecutivos. Invítelos a cenar a su casa. Trátelos con cortesía y respeto. Asegúrese de que puedan empezar a “anotar puntos” significativos. Pero no titubee en deshacerse de quienes no estén contentos antes de que envenenen el ambiente de otros empleados.
5. **“Desafíe las políticas para asegurarse de que impulsen la retención”** – La mala paga, los horarios inflexibles de trabajo y la falta de prestaciones médicas impiden la retención. La remuneración es el factor más importante. Un estudio de Salary.com con 11.000 individuos indica que la mayoría se quedaría en la empresa un año más si recibiera un aumento salarial del 10% al 15%. Intente desarrollar políticas salariales inteligentes, prestaciones (especialmente médicas) y flexibilidad de trabajo para los empleados. Dé recompensas económicas extras a los empleados importantes cuando logren o superen sus objetivos. De manera rutinaria, reconozca públicamente a quienes tengan mejor desempeño para que sepan que los aprecia. Pida al personal ideas para la retención. Verá que los conceptos más prometedores vendrán del nivel organizacional más bajo. Una buena idea, por ejemplo, es ofrecer la opción de compra de acciones.
6. **“Calcule el costo de la rotación para fomentar la retención como un problema empresarial”** – La rotación desencadena grandes costos, incluyendo “productividad perdida”, costos de separación (como “costo de procesamiento de nómina”), costos de vacantes (como el costo de contratar ayuda temporal o contratistas externos para completar proyectos), costos de contratación (anuncios o gastos de traslado) y costos de entrada (capacitación o equipo nuevo). Cuando hable de rotación dentro de la organización, use costos, no porcentajes. La razón es simple: “Los dólares son las palabras más importante en los negocios de EE.UU.”. Haga que la alta gerencia llegue a un acuerdo acerca del costo de rotación típico, por ejemplo, US\$10.000 ó US\$15.000, y use esa cifra como base para fijar el costo total anual de rotación.
7. **“Impulse la retención desde arriba”** – Los directores ejecutivos, no recursos humanos, deben tener su propia iniciativa de retención y asegurarse de que tenga el apoyo que necesita en cada nivel. El director ejecutivo y los altos ejecutivos deben estar totalmente enterados del programa y planes de retención. Algunas compañías ofrecen compensaciones a los directores ejecutivos según la tasa de retención. Por ejemplo, Penske Automotive Group asignó un 8% del bono del director ejecutivo Roger Penske a una “meta de retención de empleados” específica. Pep Boys, minorista de refacciones para autos, hace lo mismo con los bonos de tres de sus ejecutivos más importantes.

Tome acción

¿Tiene problemas de retención hoy? Si es así y no los resuelve rápidamente, mañana serán peor. De hecho, cuando se trata de retención, la situación será cada vez más difícil: Los empleados que reemplazan a los *baby boomers* no tienen los mismos estándares de alto desempeño. Eso llevará a una mayor rotación. A medida que aumentan los precios de la gasolina, los empleados buscarán empresas que ofrezcan horarios de trabajo flexibles, tales como semanas de cuatro días laborales, y se irán de las empresas que no lo hagan. La Securities and Exchange Commission de EE.UU. requerirá que las compañías proporcionen “datos de rotación en informes anuales” para beneficio de los inversionistas. Dada la alta probabilidad de que aumente la rotación, ya debió usted haber empezado a proteger a su organización del costo de los empleados que se van.

Sobre el autor

Richard P. Finnegan dirige Finnegan Mackenzie, una consultora de retención. Sus artículos de retención de empleados aparecen con regularidad en los medios profesionales y de negocios.
