

MAQUIAVELO
PRESENTE EN LOS
RECURSOS HUMANOS

REFORMA LABORAL
¿BENEFICIARÁ A
LOS TRABAJADORES?

UNIVERSO CAPITAL HUMANO



7.ª EDICIÓN
JUNIO
JULIO
2019

@ucapitalhumano

LUIS SILVA
VICEPRESIDENTE
DE INGRESOS

OBTIENE **AT&T**
LO MEJOR DE
LOS MILLENNIALS



APRENDIZAJE

CUANDO UN EMPLEADO RENUNCIA... SE PODÍA EVITAR

Hoy más que nunca los colaboradores presentan necesidades cambiantes, por lo que las empresas deben ser más flexibles en su enfoque para retener al verdadero talento





OSIEL CRUZ

Trainer Internacional Certificado y Consultor de Negocio en Dale Carnegie & Associates
ocruzgal@gmail.com

Cuando los empleados deciden irse a otro trabajo, las empresas necesitan encontrar otras personas para reemplazarlos. Esta actividad conlleva costos y mermas para la organización. Según el Hay Group (2017), encontrar un empleado para ocupar el lugar de otro puede costar más de 12 meses de salario, lo que significa que, si las empresas buscan ahorrar dinero necesitan ser capaces de retener a los miembros de su fuerza laboral. ¿Cómo pueden los empleadores impedir que sus mejores talentos se vayan?

Hace algunos meses tuvimos la oportunidad de trabajar implementando un programa con mandos medios para una de las empresas más grandes en el sector agroindustrial de México. Durante este seminario iniciamos una sesión de trabajo en la que abordamos las principales causas del desprendimiento de los colaboradores.

Cuando presentamos la lista (armada con base en diversos estudios internacionales) los líderes de esta empresa mostraron sorpresa al caer en cuenta de que más de tres cuartas partes de los motivos de la rotación eran prevenibles y evitables! Adicional a que, como mandos medios, ellos tenían las atribuciones para revertir una gran proporción de ellas.

México no está exento

De acuerdo con un estudio de rotación elaborado por Sistemas Humanos de México en 2017, la tasa de rotación promedio en el país durante 2016 fue la más alta de América Latina con un 16.75%. Este porcentaje varía mucho dependiendo de la industria o sector. Entre los sectores con mayor rotación están casinos, entretenimiento y restaurantes, transporte, logística y almacenaje; mientras que entre los sectores con menor rotación están el comercio y la industria del plástico y hule.

Además de que en México el costo de reemplazo, en promedio, puede ser de hasta el 35%.

Estos son algunos de los costos que hay que considerar al calcular el precio integral de la rotación:

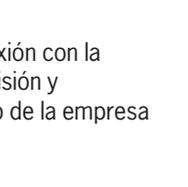
- » **Costo de separación-reducción** de la productividad del puesto antes de salir, el tiempo del entrevistador para la salida, el pago por separación, el posible aumento de los impuestos de desempleo y posibles demandas legales.
- » **Costo de la vacante-pérdida** de la productividad (estimado en un mínimo del 65% del salario más beneficios por ventas perdidas, productos no realizados, clientes perdidos, etc.), horas extra adicionales y trabajo subcontratado, publicidad y reclutamiento.
- » **Costo del reemplazo** de los empleados, proceso de selección que incluye pruebas, verificación de referencias, antecedentes, certificación y verificaciones de títulos, selección de curriculums, reuniones internas, valor en horas de trabajo del proceso de selección, costos de contratación (tiempo para completar el expediente), costo de reubicación, uniformes, etc.
- » **Costo del entrenamiento** del empleado, orientación, formación (incluyendo materiales, talleres, viajes, tiempo del entrenador), además del tiempo de entrenamiento en el trabajo.

Restando el pequeño ahorro del salario y los beneficios (generalmente del 25 al 35% del salario) de la posición desocupada durante el tiempo que está vacante, este es el costo neto estimado para cada posición. En seguida el análisis:

Costos no medibles

- » **Mayor estrés para** los que permanecen y deben cubrir a los que se fueron.
- » **Errores que se** cometen por falta de experiencia o algunas cargas de trabajo injustas. >

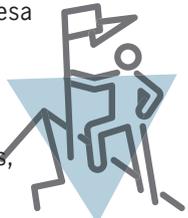
15 razones por las cuales los empleados renuncian:

- 1 La mala relación con el supervisor 
- 2 Falta de confianza y respeto 
- 3 No tener la oportunidad de expresar su creatividad 
- 4 No poder colaborar en la planeación y toma de decisiones 
- 5 Pobre comunicación entre el staff y la dirección/gerencia 
- 6 Falta de reconocimiento y apreciación 
- 7 Falta de trabajo estimulante 
- 8 Desconexión con la visión, misión y propósito de la empresa 
- 9 Negatividad, política en la oficina, falta de trabajo en equipo 

APRENDIZAJE



15 razones por las cuales los empleados renuncian (cont.):

- 
10 No tener planes de carrera u oportunidades de crecimiento
- 
11 Estrés o desgaste por sentirse saturado
- 
12 Baja compensación y beneficios
- 
13 Una mejor o irresistible oferta de trabajo en otra empresa
- 
14 Desafíos personales, de familia, salud o de desplazamientos
- 
15 La decisión de cambiar de carrera o industria

- » **Disminución de la moral** de los empleados que se quedan y de la lealtad en general de los equipos, lo que perjudica la cultura de la empresa.
- » **Interrupción de la conexión** entre los clientes y su organización, incluida la insatisfacción, la decepción, la pérdida de confianza y la rotación de clientes si tenían una lealtad con la persona que se fue de la empresa.

El ciclo de la desconexión

El lado positivo de esta situación es que, en la gran mayoría de los casos los empleados llegan al primer día de trabajo en una situación mental positiva y conectada. Es muy común que ellos quieran ser aprovechados, desarrollarse, y que ambicionen situaciones positivas para su porvenir. Piensa en tu primer día de trabajo, ¿qué aspiraciones tenías?, ¿qué buscabas lograr?, ¿cómo te visualizabas dentro de este nuevo rol? Es difícil que esos pensamientos hayan sido de miseria y desilusión, probablemente tenías buenas miras para tu futuro y estabas dispuesto a crecer.

Entonces, ¿cómo es que una persona pasa de la ilusión al desencanto? Con base en nuestra labor con numerosas empresas sintetizamos lo que llamamos “el ciclo de desconexión del empleado” que consta de ocho fases en las que se suele estar antes de tomar la decisión de renunciar:

- 1. Motivación y compromiso:** este es el estado de mayor entusiasmo, motivación y compromiso de los empleados. Nada puede salir mal y nuestra actitud es positiva. Las personas están trabajando en sus niveles más altos de rendimiento, y están totalmente comprometidas.
- 2. Rutina y confort:** lo que era nuevo ahora se está desarrollando en patrones familiares de actitudes, habilidades y comportamientos. Hay confianza, dominio y la competencia profesional está creciendo.
- 3. Aburrimiento:** cuando no hay mecanismos para constantemente retar el trabajo rutinario, es posible que la emoción inicial del cargo o proyecto desaparezca. Lo que era rutinario, se vuelve aburrido.
- 4. Desencanto y parálisis:** esta es la etapa de desencanto donde se establece la negación y a la vez la esperanza. La persona reafirma que las cosas no pueden seguir así, que estarán mejor. Al mismo tiempo no toma un papel proactivo para salir de este estado.
- 5. Resentimiento:** el miedo y la parálisis son reemplazados con culpar a los demás por no haber sido entrenados adecuadamente, o no ser tomados en cuenta. Se suele tomar el papel de víctima, y la negatividad se asienta en el individuo.
- 6. Culpa:** la gente canaliza su resentimiento hacia el exterior, a su jefe o a la alta dirección. Comienza a hablar con las personas equivocadas, princi-

palmente con cualquiera que esté de acuerdo con ella o que se encuentre igual en esta etapa. Continúa acumulando una lista de todo lo que está mal con la organización.

- 7. Desconexión:** con una ética de trabajo baja, se hace lo mínimo para sobrevivir y cumplir, pero no comprometerse. Esencialmente se renuncia sin decirle a nadie. La responsabilidad está en su nivel más bajo.
- 8. Escape:** el escape es la etapa final. Se empieza a buscar otro trabajo y nuevas oportunidades pensando que esto resolverá los problemas y se estará de vuelta en la primera etapa.

Revirtiendo el patrón

- 1. Al pensar en la situación actual** de tu equipo de trabajo, busca empezar identificando en cuál fase están aquellos miembros del equipo que pueden ser “focos rojos” en camino a desconectarse. Si siguen en el equipo aún es tiempo de revertir el ciclo.
- 2. Hemos visto que,** aunque no en su totalidad, gran parte de la solución radica en el jefe inmediato del colaborador. Por esta razón será importante que los líderes de la empresa adopten algunas tácticas en la búsqueda de conectar a nuestros equipos.

QUÉ HACER:

- Hablar sobre lo que a él o ella le gusta del trabajo y por qué.
- Reinventar el puesto con base en las fortalezas del colaborador.
- Asignar a un colega positivo como mentor.
- Crear declaraciones de visión, misión y objetivos personales.
- Empoderarlo al asignarle mayores responsabilidades.
- Celebrar los esfuerzos, no sólo los resultados.

QUÉ NO HACER:

- Pasar por alto el reconocimiento.
- Hacer promesas falsas.
- Microsupervisar.
- Hacer reuniones de evaluación del desempeño poco frecuentes y unilaterales.
- Sacar conclusiones sin tener toda la información.
- Regañar o criticar enfrente de otras personas.
- No tomar en cuenta opiniones o ideas.
- Ignorar un mal desempeño sin investigar ni dar coaching.
- No respetar el equilibrio entre trabajo-vida.

- 3. Desarrolla un plan** de acción comenzando con los “focos rojos” y después trata de escalarlo a las diferentes áreas de la compañía. Mantener al talento es un hábito que radica en los líderes de todos los niveles. ☺