

Invierta la tendencia:

Detenga la rotación causada por la Rebelión del Talento

Si su organización es como muchas otras alrededor del mundo, es probable que esté registrando un elevado índice de rotación no planificada pese a estar luchando por combatir el impacto de la [Rebelión del Talento](#). En muchos mercados la cifra de empleados que abandona la empresa es cada vez mayor, lo cual tiene importantes repercusiones negativas a nivel financiero y operativo. Si bien un cierto nivel de rotación no planificada puede ser sano para la empresa, las recientes estadísticas de rotación sugieren que las estrategias de negocio, incluidas la de innovación y desarrollo, pueden estar en peligro. Los líderes deben darse a la búsqueda de formas para revertir la tendencia y revitalizar la organización, so pena de enfrentar muchas dificultades para el negocio tanto ahora como en el futuro.

El ímpetu del éxodo puede sorprenderle

La pandemia ha motivado a muchas personas a replantearse sus prioridades y valores a nivel personal y profesional. Esto las ha llevado a buscar mayor flexibilidad, equilibrio entre la vida y el trabajo, [líderes inclusivos que generen compromiso](#) y organizaciones con culturas y propósitos más afines a los propios. Si bien la retribución es un factor decisivo a la hora de plantearse dejar un trabajo, en realidad no es el único. De hecho, estudios recientes indican que el *burnout* y la falta de alineación con la cultura organizacional se han convertido en factores de renuncia más importantes que la retribución.⁴

El impacto de esta rotación puede alcanzar grandes proporciones. Cuando los empleados se marchan, pueden ocurrir aumentos de costes, caídas en la productividad, dificultades en la colaboración y desgaste de las relaciones internas y externas. La escasez de personal puede afectar gravemente la capacidad de una empresa de atender a sus clientes y generar problemas como la interrupción de la cadena de suministro, el aumento de los plazos de entrega, la escasez de existencias y las limitaciones en la actividad laboral. De manera adicional, afecta la memoria institucional, lo cual supone una amenaza para la transferencia de conocimientos.

En Estados Unidos, la tasa media de rotación voluntaria en 2021 fue de

25%

con casi 45 millones de trabajadores renunciando a sus empleos.¹

En el Reino Unido, el número de ofertas de empleo entre octubre y diciembre de 2021 alcanzó un nuevo récord de casi

1.3 millones²

En la India, las empresas están experimentando tasas de rotación entre

20–24%³

La creciente marea de rotación involuntaria ha generado una verdadera amenaza para empresas de diversos sectores en todo el mundo y requiere una intervención inmediata. Para que las estrategias para retener a los empleados resulten eficaces se requieren medidas a corto plazo, combinadas con planificación a largo plazo y esfuerzo sostenido. Estas son algunas de las acciones que tanto CEOs, como Directivos de RRHH y otros líderes pueden poner en práctica para hacer frente de forma inmediata al fenómeno de la rotación.

No pierda el rumbo a pesar del frenesí: haga una aproximación basada en datos

Empiece por obtener una panorámica clara no sólo del alcance de la rotación, sino también de qué empleados se están marchando exactamente, por qué, y cómo afecta esto a su empresa en el presente y de cara al futuro. Analice los datos de los empleados que renuncian a la

empresa para identificar pautas y señales de alerta. ¿Observa mayor rotación en ciertas funciones, niveles de antigüedad, o en determinados cargos de responsabilidad? Esto podría deberse a la falta de oportunidades de carrera o de claridad en la proyección profesional. ¿Son mayores las renunciaciones en determinadas regiones, divisiones o equipos? Esto podría indicar un problema de liderazgo o la carencia de recursos, herramientas o competencias para adaptarse a las nuevas formas de trabajar. ¿Hay más rotación en los grupos minoritarios? Investigue a fondo si se presenta interseccionalidad entre diferentes dimensiones de la diversidad (género, etnia, generación, nacionalidad, antigüedad, categoría, etc.) y sáquelas a flote. Identificar el problema raíz le permitirá adaptar sus estrategias para obtener el máximo impacto.



Para identificar el origen de la rebelión de su talento, dispone de varias herramientas. Comience analizando la información obtenida en su encuesta anual de compromiso y considere la posibilidad de llevar a cabo pulsos rápidos para identificar problemas específicos. ¿Dónde detecta un menor nivel de compromiso o signos de *burnout*? Analice también la relación entre los motores del compromiso y los datos relativos a las bajas para mirar con más detalle factores de riesgo específicos asociados a la retención. Al segmentar estos datos en cortes demográficos podrá identificar y centrar sus esfuerzos en las funciones en las que tienen el mayor impacto para lograr sus objetivos (ej. mercados en expansión, competencias claves para el crecimiento del negocio, altos potenciales, talento infrarrepresentado, etc.).

También puede cruzar el *big data* para calcular el coste de la rotación y obtener un diagnóstico preciso de la repercusión en el balance financiero y las proyecciones de crecimiento.

Reúna y analice también la información relacionada con las entrevistas de salida. Identifique ideas y acciones concretas que pueda implementar de forma inmediata para invertir la tendencia de la rotación. Es importante comprender por qué los empleados renuncian, adónde van y qué podría haber hecho para fidelizarlos. Es posible que los empleados que se marchan no se sientan cómodos revelando los verdaderos motivos de la renuncia al personal de la empresa, con lo cual podría considerar contratar a un externo para realizar las entrevistas y crear las condiciones para que compartan con franqueza su opinión y se obtengan medidas más concretas y accionables.

Establezca sus prioridades con determinación

Una vez disponga de esta información, resultará crucial actuar con rapidez y centrarse en un objetivo concreto. El área de RR.HH. desempeña aquí un papel fundamental no solo a la hora de diseñar y activar la estrategia de retención, sino también de engranar al comité directivo y a los líderes de la organización para actuar de manera prioritaria y ágil. En conjunto deberán hacer una evaluación holística para identificar los cargos críticos para la operación. Comience por identificar los puestos que más podrían repercutir en el negocio como consecuencia de la rotación, incluyendo departamentos y roles relacionados con la generación de ingresos, flujos de trabajo críticos o conocimientos muy específicos.

A continuación, contemple la posibilidad de realizar un análisis de metodologías para determinar las acciones que debería iniciar/detener/continuar para suprimir las tareas que no sean esenciales y, de esta forma, ahorrar recursos y preservar el estado de ánimo de la plantilla. Cuando hay poca mano de obra y se sobrecarga a quienes se quedan, pronto puede aparecer la frustración y el *burnout*, que es una de las principales causas de rotación. Organice reuniones con el equipo para definir y priorizar las tareas críticas de manera ágil e informada. Capitalice la experiencia de las personas que las llevan a cabo para identificar las tareas que realmente marcan la diferencia. Intente racionalizar las operaciones y aumentar la eficacia utilizando nuevas herramientas y tecnologías; y considerando la posibilidad de recurrir a consultores, colaboradores temporales o recién jubilados para cubrir las brechas de personal o de experiencia.

La prevención puede favorecer la retención

Existen diversas tácticas que puede emplear desde ahora para evitar la rotación de personal. Una de las herramientas más útiles que tiene a su disposición son las *entrevistas de permanencia*. Estas brindan a su organización la oportunidad de detectar problemas con antelación para tomar medidas de corto plazo y modificar políticas y prácticas que puedan contribuir a una elevada tasa de rotación. Las entrevistas de permanencia también pueden ayudar a fomentar la confianza y la lealtad de los empleados. Dado que el tiempo apremia, céntrese en hacer primero las entrevistas de permanencia a los colectivos prioritarios (empleados que ocupan puestos críticos, que figuran en los planes de sucesión, altos potenciales y talentos infrarrepresentados), pero hágalo YA. Las entrevistas de permanencia le ayudarán a frenar la rotación actual y le proporcionarán una forma de abordar la retención a largo plazo de manera escalable y sostenida.

A la hora de realizar entrevistas de permanencia, existen una serie de buenas prácticas que conviene utilizar. Sea claro en cuanto al motivo por el que desea tener esta conversación. De este modo, contribuirá a fomentar la confianza y a crear un entorno psicológicamente seguro en el que sus empleados puedan expresar de manera genuina sus opiniones y sentimientos. Esto propiciará un diálogo más constructivo. Si la cultura organizacional no permite que la gente comparta sus opiniones sin miedo a ser juzgada o sufrir represalias, o si las normas culturales pueden disuadir a los empleados de compartirlas, tendrá que invertir algún tiempo en establecer esa relación de confianza y seguridad psicológica antes de que las entrevistas resulten eficaces. Pregunte siempre en sus entrevistas "¿Qué necesitas en este momento?". Manténgase abierto y responda al feedback que le den. Con la información que recoja acuerde acciones breves, específicas y delimitadas en el tiempo, con responsabilidades y plazos definidos.

Aunque lo ideal es que las entrevistas de permanencia se realicen entre un empleado y su jefe directo, si sospecha que el problema tiene que ver con el superior, considere la posibilidad de traer a un jefe de otro equipo o a un representante de RR.HH. para llevar a cabo la entrevista. Por último, las entrevistas de permanencia o las conversaciones con el jefe del jefe pueden ayudar a evaluar cómo se encuentra la organización frente a otros empleadores. Pregúnteles cómo ven lo que pasa en el mercado en relación con la empresa. Esto puede ayudarle a revisar sus programas

y prácticas para asegurarse de que sean comparables o mejores.

Las cuatro "C" de las entrevistas de permanencia:

Carrera

Centre la conversación en las aspiraciones profesionales del empleado

Conexión

Conecte con sus empleados de manera cercana y reúnase con frecuencia

Cuidado

Demuestre su preocupación por cuidar de su bienestar y su éxito

Comunicación

Elabore y presente un plan para responder a sus necesidades y aspiraciones

Admita el fenómeno del éxodo y el esfuerzo adicional que implica para todos

Durante las situaciones de crisis, la honestidad, la transparencia y la comunicación abierta con los empleados son imprescindibles. Es importante reconocer que se trata de un momento difícil y de mostrar el agradecimiento por el compromiso, la dedicación y el duro trabajo de los colaboradores. Los jefes deben esforzarse por demostrar aprecio y compasión para fortalecer la conexión con los miembros del equipo y así mismo, agradecer a cada uno de ellos su perseverancia y el esfuerzo adicional ante la escasez de personal. También es el momento de acelerar los programas de reconocimiento y recompensas para demostrar el aprecio. Está probado que el reconocimiento favorece el compromiso, la productividad y la lealtad. Asegúrese de que su programa esté en línea y promueva los valores y los objetivos de la organización.

Póngase creativo para cerrar la brecha

Reemplazar empleados clave y contratar nuevos colaboradores puede llevar semanas e incluso meses. Sin embargo, tiene acceso inmediato a una cantera de talento interno que le puede dar una mano. Procure hacer correspondencia entre las habilidades disponibles y el trabajo que se necesita. Tal vez se requiera de *upsilling*, *reskilling*,

formación interdisciplinar o incluso un seguimiento intensivo e inmersivo del trabajo durante algún tiempo. Entretanto, recurrir a trabajadores temporales y profesionales independientes puede resultar de ayuda. Considere también la posibilidad de contactar con jubilados recientes que puedan estar interesados en trabajar a tiempo parcial, hacer intervenciones puntuales, participar en proyectos específicos, o formar a los empleados para asumir nuevas responsabilidades.

Si se ve obligado a reclutar personal, haga lo posible por agilizar el proceso. Considere la posibilidad de [contratar boomerangs](#), esos antiguos empleados que se marcharon en buenos términos. Ofrezca a su plantilla bonos por referir empleados potenciales, pero esté atento a cómo estas bonificaciones podrían perpetuar los sesgos de afinidad y actuar contra de sus objetivos de diversidad, equidad e inclusión. Revise las descripciones de los puestos de trabajo. ¿En verdad se una titulación o cuatro años de experiencia en el sector? Busque nuevos lugares para reclutar personal, como ferias de empleo, universidades e incluso plataformas de redes sociales como Twitter. Reúnase con los candidatos donde ellos estén mediante videoconferencias, eventos de comunidades, etc. Afine el proceso de entrevistas para que los responsables de contratación puedan tomar decisiones rápidas.

Adopte una visión a largo plazo y aproveche las oportunidades

Aunque la rebelión del talento ha tenido un serio impacto en muchas organizaciones, no todo es tan negativo como parece. Los directivos con astucia identificarán la oportunidad que se presenta para introducir de manera ágil cambios significativos en la organización, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo. La rebelión del talento ofrece oportunidades para revitalizar la plantilla, lo cual permite a las organizaciones encontrar la combinación adecuada de diversidad, centrándose en atraer talentos menos representados, nuevas competencias y otras

perspectivas.. De este modo, se podrá alinear mejor con la visión de su organización para los próximos tres o cuatro años.



No se equivoque: existe un nuevo paradigma entre el empleado y la empresa. Como subraya la rebelión del talento, algunas organizaciones aún no han cambiado su mentalidad para incorporar nuevas formas de trabajo y, al no hacerlo, se están exponiendo a que más adelante tengan que adoptar medidas más drásticas y más costosas. A medida que vaya adaptando las formas de trabajo y la estrategia empresarial, también deberá adaptar la cultura para atraer el talento, fidelizarlo y dinamizar a su empresa para la era post-pandémica. Si bien la Rebelión del Talento ha creado un sentido de urgencia para actuar ahora, los líderes deben actuar con miras al futuro para garantizar que sus organizaciones estén bien posicionadas para el éxito y emerjan aún más fuertes.

CONTACTO

Elizabeth Derby

Directora Ejecutiva
Práctica de RRHH y Asesoría de Talento
elizabeth.derby@kincentric.com

[Póngase en contacto con nosotros](#) para informarse sobre cómo podemos ayudarle.

Nos gustaría agradecer a **Jill Kissack, Michael Martin** y a **Seymour Adler** por sus aportaciones a este artículo.

1. US Bureau of Labor Statistics JOB OPENINGS AND LABOR TURNOVER – DECEMBER 2021; https://hrxexecutive.com/number-of-the-day-employees-who-have-quit/?oly_enc_
2. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/january2022>
3. <https://www.monster.co.uk/advertise-a-job/resources/workforce-management-planning/employee-retention-strategies/what-is-the-ideal-employee-turnover-rate/>
4. https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/?inf_contact_