

## Errores comunes

---

"Todo el mundo es reemplazable" es uno de esos mantras que contiene un grano o dos de verdad. Pero también trivializa los costes literales y más intangibles de tener que llenar los zapatos de un empleado de alto rendimiento. El coste es mucho más elevado que el de la publicidad de una persona nueva. También está el tiempo -el suyo y el de su equipo- que tendrá que dedicar a la contratación y la formación. Y piense en los intangibles: el conocimiento institucional que las personas clave acumulan durante su permanencia en la empresa, la energía y la moral que pueden inyectar en el equipo, el acceso y la influencia que su red puede haber proporcionado.



**"Estoy bien con no competir, pero la cláusula de desistir y renunciar..."**

Esto es lo más importante: Los directivos tienen más control sobre la retención de lo que creen. Por supuesto, la gente va a tomar sus propias decisiones cuando se trata de sus carreras. Pero *el motivo por el* que toman esas decisiones a menudo tiene su origen en cuestiones que están al alcance de sus directivos. Ese es usted. Pregúntese: ¿Podría estar contribuyendo inadvertidamente a la rotación del equipo al cometer uno o más de estos errores?

### **1. Tratar de retener a *todo el mundo* y, en el proceso, provocar el resentimiento de los que más trabajan.**

---

Aunque es importante reconocer los costes de la rotación de personal, existe la rotación de personal *saludable*, es decir, la salida de miembros del equipo que tienen problemas para desempeñar sus funciones y no han sido capaces de seguir los planes de mejora, son más adecuados para otros equipos de la empresa o no encajan bien por alguna otra razón importante. Aunque suene duro, suele ser contraproducente esforzarse por retener a estas personas, sobre todo teniendo en cuenta que los miembros ineficaces del equipo tienden a ahuyentar a los de alto rendimiento. Como escribe la bloguera de Ask-a-Manager y experta en gestión, Alison Green, "la retención no debería ser un objetivo en sí mismo; retener a tus *mejores trabajadores* debería serlo".

### **2. Utilizar estrategias de retención defectuosas y/o sesgadas.**

---

Es muy fácil hacer suposiciones erróneas sobre lo que puede atraer a los mejores trabajadores para que se queden. La mayoría de los directivos se inclinan por los aumentos de sueldo y los beneficios, las proverbiales "zanahorias" del mundo laboral. Obviamente, estas cosas son fundamentales, pero rara vez son los únicos (o incluso los principales) factores de retención. Según Gallup, que lleva décadas realizando encuestas sobre el compromiso de los empleados, "en contra de lo que muchos directivos podrían pensar, la mayoría de sus empleados que abandonan voluntariamente la empresa no lo hacen por un mejor sueldo o beneficios". Resulta que el 22% de los encuestados por Gallup señalan el salario y los beneficios como la razón para marcharse, un número significativo pero no abrumadoramente grande.

### **3. Negar, racionalizar o simplemente pasar por alto las señales de alerta temprana.**

---

Aunque sucesos como un mal feedback, un contratiempo en un proyecto o una pelea con un compañero de trabajo pueden desencadenar una dimisión, la mayoría de las personas no deciden irse de la nada; es algo que han estado contemplando durante un periodo de semanas, meses o incluso años. La cuestión, por tanto, no es si han manifestado su incertidumbre o insatisfacción de alguna manera, sino si tú has prestado atención y te has molestado en hacer algo al respecto.

Muchos directivos se dan cuenta de que algo pasa, pero encuentran la manera de racionalizarlo (por ejemplo, "*probablemente sólo tiene un mal día*") o afirman que están demasiado ocupados para ocuparse de la situación. Pero si crees que estás ocupado ahora, intenta hacer todo mientras buscas y entrenas a un sustituto.

Las señales de advertencia de los trabajadores de alto rendimiento pueden ir desde lo más sutil (menos contacto visual) hasta lo más evidente (mucho dramatismo y quejas), dependiendo de la persona. También pueden aumentar con el tiempo. Las señales más sutiles pueden ser:

- Cambios en el horario de alguien, como llegar más tarde, salir antes de lo habitual o tomar más días de trabajo desde casa de lo habitual
- Un aumento de los días de enfermedad o vacaciones
- Mayor retraimiento en las reuniones
- Evitar los eventos del equipo
- Quejas por la falta de conciliación de la vida laboral y familiar
- Lenguaje corporal y tono de voz negativos

#### **4. Utilizar falsas promesas, ascensos inmerecidos y contraofertas mal concebidas para retener a la gente.**

---

Una renuncia no deseada puede llevar a un directivo a hacer cosas desesperadas. Tal vez decidas intentar hacer un salvamento en picado. "Moveré algunos hilos para que el próximo trimestre tengas tiempo para ese proyecto por el que has estado preguntando", te encuentras diciendo. Despejas el camino para un ascenso, a pesar de una molesta voz en el fondo de tu mente. Acudes a tu jefe y presionas para que te iguale la oferta de otra empresa.

Esto sólo es una buena idea si realmente puedes cumplir tus promesas, si tus medidas drásticas son realmente lo mejor para el equipo y la empresa (los ascensos inmerecidos rara vez lo son, si es que alguna vez lo son) y si realmente estás actuando en función de lo que quiere tu subordinado descontento. Son muchos "si". La verdad es que la gente no siempre sabe o expresa claramente lo que quiere. Y en muchos casos, aunque *crean* saber lo que quieren -por ejemplo, un aumento de sueldo-, sus efectos pueden ser efímeros, porque hay algo más grande bajo la superficie. Al cabo de unos meses podrías volver a estar en el mismo barco.

#### **5. Contratar a nuevos miembros del equipo sin examinar los objetivos a largo plazo.**

---

Lo último en lo que piensan los directivos cuando contratan a un nuevo miembro del equipo es el día en que esa persona podría dimitir. Pero quizá debería ser lo primero. Los directivos que tienen la previsión de descubrir los objetivos y las motivaciones de los candidatos durante el proceso de entrevista están en una posición mucho mejor para evaluar si es probable que se queden.

#### **6. Dejar atrás demasiado rápido las renuncias dolorosas.**

---

Es totalmente comprensible la prisa por dejar atrás las salidas de los mejores trabajadores (y el desagradable sentimiento de rechazo que suele acompañarlas). Pero puede tener un efecto desagradable con el tiempo: Si evita pensar en cómo puede haber contribuido a las renuncias de las personas, es muy probable que repita los mismos errores a lo largo de su carrera directiva. ¿Quién quiere condenarse a dirigir un equipo con una puerta giratoria?