



¿Cómo frenar la rotación de empleados?

Los trabajadores permanecen en su puesto de trabajo una media de cuatro años y medio

- Si cualquier trabajador está de media cuatro años y medio en un puesto de trabajo, el 91% de los *millennials* espera permanecer como máximo tres años.
- El 80% de los reclutadores están más dispuestos que hace 10 años a contratar a ejecutivos que permanecen en una empresa al menos tres años.
- El coste de reemplazar a un empleado suele ser de entre 1,5 y 2 veces su salario anual, sin contar que la productividad de la empresa se ve afectada.
- El 69% de los empleados poco comprometidos dejaría su trabajo actual por otro en el que se le ofreciese un aumento salarial del 5%, mientras que el 46% de los empleados parcialmente comprometidos saldría por la misma cantidad. Al mismo tiempo, solo el 26% de los empleados muy comprometidos consideraría abandonar por el mismo aumento salarial.
- El 61% de los encuestados mencionó los beneficios como el aspecto que más contribuye a la satisfacción en el trabajo, mientras que otro 65% enumeró la "compensación" en la misma categoría.
- El 62% de los empleados dice que los programas de bienestar son un punto importante cuando se busca un nuevo empleo.
- El 30% de los empleados cita la conciliación entre el trabajo y la vida personal como el elemento que más contribuye a la lealtad con la empresa.
- Invertir en la felicidad de sus empleados afectará de manera positiva en el compromiso, la productividad y, lo que es más importante, la retención del talento.

Madrid, 28 de noviembre de 2016.- Hace poco tiempo el cambiar de trabajo de manera habitual se consideraba una limitación a la hora de encontrar empleo de nuevo. De hecho, en el caso de suceder esto, la primera pregunta en cualquier entrevista de trabajo sería por qué se mantiene o ha pasado por tantos puestos de trabajo en tan poco tiempo. Sin embargo, en los últimos años, no sólo se ha convertido en algo común entre los candidatos, sino que ahora resulta habitual para los *millennials*.

Con el objetivo de obtener una imagen lo más fiel posible de **la situación actual de la rotación laboral** y ver las consecuencias y soluciones para las empresas, **Adecco**, líder mundial en la gestión de Recursos Humanos, ha querido analizar en profundidad este fenómeno desde el punto de vista del empleado y de la empresa.



Para ello, ha llevado a cabo una encuesta internacional entre más de 6.500 trabajadores en activo y trabajadores potenciales, de entre 18 y 64 años de edad.

Cada vez mayor rotación

En la actualidad, los trabajadores permanecen en cada puesto de trabajo una media de cuatro años y medio y el 91% de los *millennials* espera permanecer un máximo de tres años. Estamos llegando a una etapa en la que los *millennials* están progresando en funciones de dirección, pero son desleales a las empresas. Esto significa que la percepción del cambio de trabajo se ha modificado de manera radical.

En un estudio realizado por la Asociación de Consultores Ejecutivos y de Liderazgo al que ha tenido acceso Adecco, se observó que **el 80% de los reclutadores están más dispuestos que hace 10 años a contratar a ejecutivos que permanecen en una empresa al menos tres años.** Al mismo tiempo, los empleados dentro de la empresa cada vez se centran más en el crecimiento personal y conseguir nuevos desafíos, lo que hace que **el trabajo de retener al empleado se convierta en un reto aún más difícil.**

Sin embargo, mientras esta nueva mentalidad de compromiso de permanencia de los empleados – o deslealtad – es ideal para los empleados, en la empresa puede tener un efecto negativo. **El coste de reemplazar a un empleado suele ser de entre 1,5 y 2 veces su salario anual, sin contar que la productividad se ve afectada.**

La creación de nuevos puestos de trabajo se está convirtiendo en algo normal, pero las organizaciones deberían intensificar varias áreas con el fin de mantener una fuerza de trabajo fuerte, dedicada y, lo más importante, leal. Se trata de un área en la que los recursos humanos tienen un papel importante que desempeñar. La empresa debe entender por qué se produce el cambio de trabajo y evitar que los empleados sientan que sus necesidades no se ven satisfechas.

Potenciar el compromiso

Hay cinco pasos importantes que las empresas deben tener en cuenta para tener empleados comprometidos:

1- Comunicarse de manera habitual con el empleado

Cada relación prospera o se hunde en función de la calidad de la comunicación. Esto no es diferente para los empleados y directores. Los resultados de la encuesta demuestran que **cuando los directores se comunican diariamente con sus empleados, ya sea por teléfono, a través de internet o cara a cara, esos empleados se vuelven altamente comprometidos.** Además, **los empleados que se reúnen regularmente con su jefe son casi tres veces más propensos a ser promocionados que los que no lo hacen.**

También muestran que **el 80% de los empleados que están insatisfechos con su supervisor directo está poco comprometido en el trabajo.** Si bien esto no es un descubrimiento revolucionario, sí hace hincapié en la importancia de la comunicación entre los empleados y los directores.

El compromiso es una parte crucial de por qué las personas permanecen en sus puestos de trabajo. Además, también se ha detectado que **el 69% de los empleados poco comprometidos dejaría su trabajo actual por otro en el que se le ofreciese un aumento**



salarial del 5%, mientras que el 46% de los empleados parcialmente comprometidos saldría por la misma cantidad. Al mismo tiempo, solo el 26% de los empleados que estaban muy comprometidos consideraría abandonar por el mismo aumento salarial. Claramente, el compromiso es algo a lo que debemos prestar mucha atención.

La clave de esto es una comunicación fiable y significativa. Algunos de los mejores jefes son los que hacen un mayor esfuerzo por conocer a sus empleados y ayudarles a sentirse seguros hablando de cualquier tema, ya sea relacionado con el trabajo o con otra disciplina.

Un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan lo suficientemente seguros como para experimentar, desafiar, compartir información y apoyarse unos a otros, es uno en el que existe una alta tasa de productividad. De ahí que sea tan importante establecer una comunicación fluida en el entorno de trabajo.

2- Definir las expectativas

Para conseguir tener buena comunicación es importante **asegurarse de que las expectativas en ambos lados de la mesa están claras y ambas partes están comprendidas.** Sin esa comprensión, las situaciones dentro de la organización pueden derivar en un problema. **La falta de una expectativa entendida es la fuente de muchos enfrentamientos en las relaciones laborales,** la causa de la mayoría de los conflictos y el comienzo de un problema en el desempeño organizacional.

Con el fin de construir este entendimiento, los gerentes y la propia organización tienen que tener claras sus expectativas. **Saber detectar los puntos débiles, lo que hay que mejorar y lo que ya está funcionando, es un buen punto de partida.** Los empleados, obviamente, también tienen sus expectativas, por lo que es importante reunirse desde la dirección o la unidad de RR HH y conocerlas.

Estas conversaciones no tienen que ser eventos formales. De hecho, es una buena práctica mantener estas conversaciones de manera más habitual. Tener encuentros rápidos con los empleados sirve para que los jefes puedan mantener informados a los empleados de su progreso, de los problemas a los que se están enfrentando y los cambios en sus situaciones que pueden afectar a las expectativas previamente discutidas.

En cualquier caso, los managers deben ser precavidos con el *micromanaging* (no delegar correctamente). El punto clave está en identificar situaciones en las que un jefe puede ayudar al empleado.

Por último, **se deben documentar las expectativas. Ya sea por correo electrónico o en un documento, tener expectativas y tenerlas anotadas significa aportar mayor claridad, comprensión mutua y compromiso por ambas partes.**

3- Ser generoso

Si bien no siempre es el factor clave, **la remuneración es un problema que entra en juego cuando los empleados piensan en permanecer o no en la empresa.** Ciertamente no hay cantidad de dinero suficiente para hacer que un empleado desvinculado permanezca en la empresa, pero no siempre se trata de ofrecer mayor salario; otras fórmulas de remuneración pueden ser importantes.

Así, elementos como **bonus, beneficios y bienestar, contribuyen a la lealtad de los empleados a una organización.** El estudio realizado por Adecco muestra que **el 61% de los**



encuestados mencionó los beneficios como el aspecto que más contribuye a la satisfacción en el trabajo, mientras que otro 65% enumeró la "compensación" en la misma categoría.

Dicho esto, si un trabajador decide salir de su empresa porque ha aceptado otro trabajo, hacer una contraoferta no servirá de mucho para retenerle. A menos que su única razón para salir sea la insatisfacción con su salario, el aumento de su remuneración no resolverá ese problema.

Por lo tanto, considerar que un paquete de remuneración puede contribuir a la retención del personal - algo que debe ser considerado en la contratación y no como una contraoferta - se debe entender de manera general, teniendo en cuenta el resto de beneficios y ventajas que se le ofrece al trabajador (beneficios sociales, planes de carrera, promoción interna, clima laboral, etc.).

4- Invertir tu tiempo

Para muchos trabajadores, la sensación de que están haciendo progresos en sus carreras es un gran factor para mantenerse en una empresa. De hecho, el informe afirma que **si los empleados sienten que han dejado de crecer en su puesto de trabajo, empezarán a buscar otro empleo**. De manera que **si sienten que sus carreras se han estancado, es mucho más probable que se vayan**. Por lo tanto, corresponde a las empresas proporcionar una trayectoria clara para los empleados en sus carreras laborales.

Una manera de hacer esto es que **las discusiones de trayectoria profesional sean una parte regular de las reuniones y que se hagan revisiones sobre el rendimiento**. Estas discusiones permiten a los jefes descubrir dónde están los intereses de los empleados y dónde sus fortalezas para poder ser canalizadas y alcanzar una mayor eficacia y productividad, mientras que a los empleados se les hace saber que están haciendo una contribución significativa a la organización. De esta manera se consigue que quieran permanecer más tiempo en la empresa.

Sin embargo, estas conversaciones deben centrarse más en las fortalezas que en las debilidades. Este estudio demuestra que es muy positivo tener una discusión significativa con los empleados acerca de sus puntos fuertes - las cosas que son buenas y disfrutan haciendo -, lo que conlleva a aumentar su motivación y compromiso. **El estudio encontró que el 64% de los encuestados se siente más exitoso en el trabajo cuando el jefe se basa en sus fortalezas en lugar de corregir sus debilidades**.

Además, el estudio muestra que **el 67% de los empleados está de acuerdo en que su gerente se centre en sus fortalezas o características positivas, frente a un 31% de los empleados que está de acuerdo en que su gerente se centre en sus debilidades**.

Al ayudar a sus empleados a crecer y desarrollar sus fortalezas, los jefes son capaces de involucrar a sus miembros del equipo, permitiéndoles utilizar sus talentos naturales y sus habilidades y conocimientos para desarrollar y aplicar sus fortalezas. El resultado de esto es que **los empleados se sienten apreciados y se alcanza una tasa de rotación mucho menor**.

5- Priorizar la felicidad del empleado

Si bien alguna vez se ha considerado "irrelevante", la felicidad de los empleados es, en la actualidad, un indicador clave de la satisfacción laboral de los equipos. **El 62% de los empleados afirma que los programas de bienestar son un punto importante cuando se busca un nuevo empleo**. Al mismo tiempo, **el 30% de los empleados cita el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (conciliación) como el aspecto que más contribuye a su lealtad hacia la empresa**.



Así, aunque puede sonar como un tema poco importante para muchos ejecutivos, el hecho es que **invertir en la felicidad de sus empleados afectará de manera positiva en el compromiso, la productividad y, lo que es más importante, en la retención del talento.**

Un enfoque constante en el reclutamiento puede ser muy lento y muy costoso para las organizaciones. Cada vez que un empleado deja la empresa crea una interrupción en la productividad, eficacia y en la moral del resto de empleados. Pese a que el cambio de trabajo se ha convertido en la nueva normalidad, especialmente entre las nuevas generaciones, las organizaciones pueden cambiar esta tendencia y reducir el volumen, **asegurándose de que los empleados están bien compensados, que han encontrado sentido a su trabajo, que se sienten apreciados y que saben que su carrera crecerá dentro de la organización.**

Sobre Adecco

Adecco es la consultora líder en el sector de los Recursos Humanos en España con una facturación de 898 millones de euros en 2015. Llevamos 35 años en el mercado laboral español realizando una labor social diaria que nos ha situado como uno de los 10 mayores empleadores en nuestro país y somos la 3ª mejor empresa para trabajar en España y la primera en el sector de los RRHH, según Great Place to Work.

Nuestras cifras hablan por nosotros: en el último año hemos empleado a cerca de 110.000 personas en nuestro país; hemos contratado a más de 17.700 menores de 25 años, un 16,1% más que el pasado año, hemos formado a más de 38.000 alumnos y hemos asesorado a casi 3.000 personas gracias a nuestros talleres.

Además, a través de nuestra Fundación hemos integrado en el último año a más de 3.000 personas con discapacidad, 753 mujeres con responsabilidades familiares no compartidas y/o víctimas de la violencia de género y otras 1.400 personas pertenecientes a otros grupos en riesgo de exclusión social y laboral. Desde que comenzó nuestra labor hemos realizado en España casi 10 millones de contratos. Invertimos más de 7 millones de euros en la formación de trabajadores y el 25% de nuestros empleados consigue un contrato indefinido en las empresas cliente. Todo ello gracias a una red de más de 300 delegaciones en nuestro país y a nuestros 1.600 empleados directos. Para más información visita nuestra página web www.adecco.es

Para cualquier aclaración no dudéis en poneros en contacto con nosotros. Un cordial saludo:

Luis Perdiguero /Patricia Herencias/Annaïs Paradela
Dpto. de Comunicación Adecco
Tlf: 91 432 56 30
luis.perdiguero@adecco.com
patricia.herencias@adecco.com
Anais.paradela@adecco.com

Miriam Sarralde/Lorena Molinero
Trescom Comunicación
Tlf: 91 411 58 68
miriam.sarralde@trescom.es
lorena.molinero@trescom.es