



ManpowerGroup™
Solutions
Recruitment Process Outsourcing

REFLEXIONANDO SOBRE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Un enfoque de la experiencia de
usuario para conservar grandes
personas



En los últimos 20 años, el enfoque en la experiencia del consumidor se ha convertido en la tendencia para el desarrollo de productos y servicios. Las estrategias basadas en la experiencia del usuario ayudan a comprender mejor cuáles son los factores que pueden llevar a una persona a comprometerse con el producto o servicio de una marca, así como a conocer qué aspectos de su experiencia la motivan a mantenerse fiel. Esta dinámica de interacción es más común en medios digitales, aunque también fácilmente se puede observar a través de otro tipo de relaciones con cualquier marca de consumo. ¿En qué otro ámbito sería ideal poner en práctica este enfoque basado en la experiencia del usuario? En el área de retención del talento humano.

Es ampliamente conocida la importancia que tiene retener al talento humano en una compañía, así como el enorme costo que genera la rotación de personal para las organizaciones. Sin embargo, los costos humanos y financieros son normalmente presentados en términos macro (por ejemplo, “cada renuncia voluntaria cuesta \$x”ⁱ). Se le presta poca atención y tiempo al impacto directo que tiene la experiencia real de candidatos y empleados a la hora de tomar la decisión de unirse a una organización, y en última instancia, en el hecho de quedarse o irse.

Resulta difícil imaginar un escenario en el que la experiencia del “usuario” sea más importante que la relación empleado-empleador. Esta creencia está muy arraigada en el ámbito de retención del talento humano, cuando se supondría que la experiencia del usuario debe ser el factor prioritario -y quizás el único a tener en cuenta- para tomar decisiones.

Si bien es cierto que valorar la experiencia de los empleados puede ayudar a las organizaciones a satisfacer las expectativas de su gente, este enfoque también ofrece otra ventaja esencial para los empleadores. Un compromiso consistente con la experiencia del usuario alinea a todo el mundo en una organización en torno a las expectativas y conductas enfocadas en la retención. Así, el resultado final es una filosofía corporativa basada en la retención de talento que se inculca en toda la organización y se considera en cada interacción, incluso en el diseño del espacio físico.

Este estudio busca explorar cómo se podría aplicar el enfoque de experiencia del usuario a un nuevo modelo de retención de empleados, inspirado en la propuesta de que los empresarios analicen la retención desde la perspectiva de los empleados que continúan en la empresa.

UN MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO DESDE LA VOZ DE LA EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR

Hace quince años, Jesse James Garrett propuso el modelo “Elementos de la experiencia del usuario”, que desde ese entonces ha tenido un impacto significativo en el diseño de sitios web corporativosⁱⁱ. La premisa central para diseñar la experiencia del usuario consiste en ponerse en sus zapatos a la hora de usar un producto o vivir un servicio. Los diseñadores son capaces de crear productos y servicios que satisfagan mejor las necesidades de los usuarios cuando tienen en cuenta las motivaciones, intereses y comportamientos del consumidor en cada etapa de la interacción. Así, logran fomentar una experiencia más relevante y, en última instancia, más profunda y un compromiso permanente con la marca.

Apple es un buen ejemplo de una empresa con trayectoria en crear para sus usuarios revolucionarias formas de interacción con interfaces como computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes. Sin duda, ha moldeado e influido en todo lo que ha ocurrido en ese ámbito tecnológico en los últimos años. En este sentido, ¿cómo podemos aplicar algunos de estos mismos principios de experiencia de usuario en términos de atraer y retener al talento humano?

Definición de “usuario”

Para construir un modelo de experiencia del usuario orientado a la permanencia de los empleados en sus organizaciones, deben considerarse las necesidades de empleados y candidatos. Éstas pueden variar dependiendo del grado de compromiso que ellos tengan con la organización.

En este sentido, también resulta importante pensar en retener el talento incluso antes de que éste se vincule a la organización, de la misma forma como se busca conservar a un empleado.



Fundamentos de la experiencia del usuario en pro de la retención

Mientras que la experiencia del consumidor se refiere particularmente a un producto o servicio, en el caso de la retención de talento humano es diferente. En esta situación, la experiencia completa de un empleado o candidato debe considerarse desde el primer momento en que el candidato conoce sobre la organización y durante todo el camino hasta la entrevista de salida (este es un buen momento para empezar a pensar en ella como una entrevista de retención). Por tanto, la “experiencia del empleado” combina interacciones, personas, lugares y puntos de contacto que terminan por definir el compromiso de un individuo con su marca empleador. Todos estos elementos deben estar orientados a la conservación de los trabajadores.



Necesidades del usuario: Como empleador debes comprender a tu propia organización y tu propuesta de valor, tanto como las necesidades y aspiraciones de tus empleados y candidatos. Es esencial que conozcas qué los impulsa y motiva, dónde encontrarlos y lo que ellos esperan de sus carreras profesionales. Así como qué es lo que los motiva a permanecer en la organización (y lo que podría hacer que se fueran).



Criterios para el contenido de comunicación: Para definir las necesidades de la información a difundir, como empleador debes comprender mejor lo que busca cada usuario. Por ejemplo, antes de incluso considerar la posibilidad de aplicar para una posición, los candidatos podrían estar buscando más información acerca de la cultura corporativa. De ahí la importancia de mejorar en diferentes niveles la experiencia del candidato. Después de que la persona es contratada, quizás necesite más información respecto a las expectativas, el desarrollo personal y las oportunidades futuras. Estas necesidades de contenido se pueden conocer a través de encuestas y entrevistas con candidatos y empleados.



Funcionalidad: Es esencial la comunicación constante, así como la construcción de sistemas para entender cuándo, dónde, por qué y cómo la retención se está desmoronando. Pregunta a tus empleados y candidatos si las actividades e información que reciben están siendo útiles para ellos.



Interacción, información y diseño digital: Los diseñadores web saben que los usuarios deben ser capaces de localizar, por sentido común, la información que necesitan cuando la necesitan. Apple, por ejemplo, es una empresa que ha elegido renunciar, de forma consciente, a manuales detallados y complicados para el usuario debido a que sus productos están hechos para una navegación e interacción intuitivas. Lo mismo sucede con empleados y candidatos. El gran número de oportunidades que tienen las personas de comprometerse con canales de información de la organización -digitales, comunicaciones internas, gerentes y supervisores, compañeros, comentarios de terceros, etc.- resalta la importancia de ver el panorama ampliamente y pensar con seriedad dónde y cómo las personas interactúan con la marca empleador.



Experiencia visual: Este puede ser uno de los aspectos más ignorados en la creación de una cultura de retención de talento humano. Las empresas que dan prioridad a la retención demuestran su compromiso a través de acciones e información, así como de visibilidad (en línea, a través de medios sociales y en los espacios físicos de trabajo, por ejemplo) que promueva constantemente la marca y oportunidades de mayor participación de los empleados con la organización. En cierto sentido, esto suma a los esfuerzos que a conciencia se realizan para el posicionamiento de marca.

Una Perspectiva del Reclutador:

Vincular el progreso del empleado con la filosofía de retención de talento:

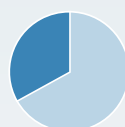


Los reclutadores experimentados pueden compartir factores exitosos que han observado en relación con un aspecto clave de la retención: el desarrollo y el progreso del empleado.

Debe existir un plan de desarrollo y crecimiento para cada puesto de trabajo.



50% de los empleados comenta que carece de “oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su trabajo”.ⁱⁱⁱ



33% de quienes buscan trabajo identifica la oportunidad de progreso como uno de los factores principales para hacer cambios de carrera.^{iv}

Concientiza a todas las personas de tu organización en la responsabilidad del reclutamiento y la contratación como si fueran parte del equipo de Recursos Humanos.



El desarrollo y el progreso del trabajador deben ser compromiso de toda organización. Por ejemplo, una empresa de servicios financieros entrenó, a tiempo, a cada reclutador y gerente de contratación en la cultura corporativa, la filosofía de retención de talento y el desarrollo de los empleados. Como resultado, los candidatos y empleados se sintieron valorados y apoyados.

Establece métricas, evalúa, detalla y replica.



No siempre es posible medir la efectividad de los esfuerzos de retención de talento humano. De acuerdo a una encuesta de LinkedIn:



25% de quienes dejaron su puesto de trabajo estaban conscientes de los programas de movilidad interna de sus empresas



70% de los gerentes de Recursos Humanos creía que sus programas eran bien conocidos entre sus empleados^v. Ese desajuste resulta ser un asunto de funcionalidad. Los programas pueden ser muy buenos (o no) pero su valor, sin duda, disminuye si sólo existen para efectos prácticos en una hoja de papel.

El diálogo no es negociable.



Las empresas que invierten en comunicación regular con sus empleados obtendrán enormes utilidades. Un método especialmente eficaz es llevar a cabo reuniones periódicas con informes directos sobre desarrollo, falta de capacidades, metas y preocupaciones. No se trata de evaluaciones de desempeño, sino más bien de oportunidades para trazar el camino hacia adelante.

Una mentalidad de retención debe existir en todas partes, todo el tiempo.



Una de las formas más impactantes para aplicar este concepto puede ser la distribución de espacios físicos de trabajo no jerárquicos, que fomenten la interacción entre todos los niveles. La compañía Zappos tiene un ejemplo: su experimento de diseñar un espacio para animar a la gente a interactuar entre sí, un enfoque para estimular el pensamiento colaborativo y la creación de ideas^{vi}.



¿POR QUÉ LOS EMPLEADORES NO INVIERTEN EN UNA EXPERIENCIA DE USUARIO ENFOCADA EN LA RETENCIÓN?

La tendencia a no invertir en la retención de talento se debe a factores internos y externos. Mucho se habla al interior de las organizaciones acerca del valor de la retención, pero las culturas organizacionales no siempre aterrizan el concepto en acciones viables. Reclutadores, directores de Recursos Humanos y otros colaboradores del área pocas veces cuentan con un modelo factible en pro de la conservación del talento humano, sino apenas con un enfoque general para enfrentar las situaciones que se les presentan.

¿Prioridad # 1: llenar la vacante?

Los gerentes o supervisores de las diferentes áreas de una organización no siempre tienen experiencia en recursos humanos. Sin embargo, muchos de ellos contratan personal para funciones específicas en sus propios equipos o departamentos, y su prioridad se convierte en llenar constantemente las vacantes. Como consecuencia, la contratación estratégica a largo plazo puede verse perjudicada por el hecho de satisfacer el requerimiento inmediato. Por ejemplo un call center de atención a servicios financieros, que tiene la necesidad a largo plazo de mejorar su experiencia global del servicio al cliente, contrataría un outsourcing que se limita a candidatos con experiencia específica en la industria financiera, en lugar de un equipo más especializado en servicio a clientes que puede adaptarse a cualquier industria.

Los gerentes no son los únicos que tienen una visión a corto plazo respecto a la contratación de personal, también algunos equipos del área de Recursos Humanos tienden a enfocarse principalmente en cumplir con las solicitudes de vacantes. Una posible razón para esto es que los indicadores de rendimiento no siempre hacen hincapié en la retención.

Los gerentes de reclutamiento y selección de personal a menudo son evaluados por el número de formularios llenados, y no por la calidad en la adquisición de personal. A ellos se les solicitan reportes constantes sobre su equipo de trabajo, sin darles la oportunidad de hacer un seguimiento en el largo plazo. El resultado es que, en lugar de invertir en la participación y el desarrollo de nuevos empleados, se pierde tiempo en sucesivas contrataciones.

La creencia popular actualmente guía la toma de decisiones

Los empleadores suelen adoptar, sin reparos, la teoría convencional acerca de la retención de talento. Por un lado, es ampliamente aceptado que es un deber retener a los empleados, pero hay que estudiar cada caso. Por otra parte, los empleadores a veces argumentan la idea de que la retención es imposible de lograr en un ambiente en el cual hay constante rotación de personal o la competencia en la búsqueda de talento humano es intensa y costosa.

Por ejemplo:

- Se tiene la idea de que la “generación milenio” tiene la característica de saltar de un trabajo a otro, pero los datos pintan un panorama muy diferente: la realidad es que muchas de estas personas con estudios universitarios no tienen grandes puestos de trabajo. Informes recientes indican que 44% de ellos (la más alta tasa en 20 años ^{vii}) está sub calificado y tiene un empleo mal pagado que no explota sus capacidades o nivel académico. Asimismo, es común escuchar que la generación del milenio espera tener varios empleadores y no pretende permanecer en sus puestos de trabajo por mucho tiempo^{viii}. Esto no significa necesariamente que pasen de trabajo en trabajo, sino simplemente que ellos han vivido la recesión económica y desde temprana edad tienen compromisos.
- Se asume que la gente quiere cambiar de trabajo, cuando en realidad existen otros factores que impulsan a las personas a cambiar de compañía. La revista Forbes informó recientemente que quienes tienden a permanecer en sus puestos de trabajo por más de dos años tienen la probabilidad de ganar 50% menos en su vida laboral^x. ¿La razón? En muchas organizaciones son bajos los aumentos de salario, mientras que a los nuevos empleados se les paga una prima económica, sobre todo en un entorno de bajo desempleo.
- Para muchos empleadores es preocupante no poder competir por el talento humano, sobre todo aquellos que demandan personal especializado como ingenieros y técnicos. Las pequeñas y medianas empresas han tenido éxito al crear un ambiente que invita a los empleados a permanecer, incluso sin ofrecer salarios tan altos como lo hacen las firmas más grandes. Por ejemplo, una compañía pequeña de tecnología aumentó drásticamente la satisfacción de sus trabajadores cuando, tras encuestarlos, amplió los horarios flexibles, propuso programas de voluntariado y ofreció contribuciones corporativas al empleado.

Retener el talento para la organización, no sólo para el puesto de trabajo

Las empresas están hablando de retención de talento, pero su cultura de contratación no siempre respalda este reto. Las recompensas, evaluaciones y difusión de la cultura corporativa son herramientas que comúnmente se utilizan para retener al personal en sus puestos de trabajo, en vez de usarse para conservar el talento humano dentro de la organización.

Si bien los líderes tienden a querer que los grandes talentos permanezcan en los roles en los que se destacan, la retención va más allá de un puesto de trabajo específico. De hecho, puede ser muy arriesgado un escenario en el que la gran mayoría de los empleados permanezcan en una compañía durante largos

La experiencia laboral es clave para la retención de talento



períodos de tiempo y nadie llene las categorías inferiores. Esto ocurrió en el sector energético de Estados Unidos cuando a raíz de la quiebra del petróleo, en 1980, se estancó la contratación y se redujeron los programas de formación.

La escasez de personal en los niveles básicos constituye un factor importante que contribuye a incrementar los problemas existentes en la actualidad, concretamente el hecho de que la edad media de los empleados es de más de 50 años, la mitad de la fuerza de trabajo espera retirarse dentro de un década^x y no hay suficiente nuevo liderazgo escalando filas para llenar estos roles pronto.

La retención de talento puede impulsarse si se toman en cuenta las necesidades a largo plazo del personal de mayor antigüedad. Ciertamente, hay trabajos específicos en los que las organizaciones pueden beneficiarse de una persona que permanece en el mismo puesto de trabajo y se convierte en experta en su labor. En enfermería sucede mucho esto. También hay trabajos como los de contrato temporal en los cuales se asume que la retención no es importante, por ejemplo el talento humano de nivel medio que trabajó en las actualizaciones Y2K. Incluso en este caso, sería fácil imaginar un escenario en el que los mejores talentos podrían prosperar en otro lugar dentro de la misma organización después de la finalización de las actualizaciones de software. También hay empresas que no esperan que los principiantes permanezcan en un puesto de trabajo por más de dos años y el éxito se da cuando los empleados adquieren nuevos roles.

Aunque las particularidades de cada retención pueden variar, hay una constante: todo se reduce a las necesidades de la organización. La retención tiene que ver con el crecimiento estratégico a largo plazo y la búsqueda de empleados aptos para la supervivencia y el éxito de la empresa, no importa cuál sea el papel. La creación de una cultura y mentalidad de retención es algo que necesita ser adoptado por toda la compañía.

En una economía basada en el talento, en la cual éste se ha convertido en el activo competitivo clave de la información y el conocimiento, los empleadores deben crear una mentalidad de retención en toda la organización alrededor de la experiencia de candidatos y empleados. Esto genera una oportunidad para desarrollar soluciones universales que se personalizan a las necesidades de cada organización.

EMPIEZA POR LLEVAR A CABO UN MODELO DE EXPERIENCIA DE USUARIO

Las creencias populares acerca de la retención de talento y las necesidades a corto plazo que demandan los directivos, profesionales de Recursos Humanos y las organizaciones están obstaculizando la construcción de un modelo de retención basado en la experiencia del empleado. El enfoque en la experiencia del usuario consume una gran cantidad de tiempo, observación, planificación y compromiso interno de todos los involucrados. Por tanto, el empleador puede empezar por gestionar y auditar una evaluación para saber cómo su organización está creando actualmente una experiencia de usuario centrada en la retención

La siguiente tabla proporciona un marco para comprender mejor el estado actual, las fortalezas y las deficiencias de la organización. Una vez que se obtenga la información, es útil determinar los pasos a seguir y las personas responsables del proyecto.

Necesidades de los usuarios



¿Qué se debe tener en cuenta desde la postura de retención de talento?

Las metas, objetivos y motivaciones de tus empleados y candidatos. Los elementos específicos que motiven a que se integren y se queden en tu organización.

Preguntas clave

¿Tienes una estrategia de retención? Si es así, ¿cómo y cuál es? ¿Cuáles son tus mejores empleados en búsqueda de una carrera profesional? ¿Qué los motiva o desmotiva? ¿Cómo afecta la cultura de la empresa en el tipo de empleado que deseas conservar? (por ejemplo, ¿tu organización tiene una cultura altamente colaborativa o es la independencia lo que valoran más?).

Criterios para el contenido de comunicación



¿Qué se debe tener en cuenta desde la postura de retención de talento?

La información disponible, por ejemplo, descripciones de trabajo, información sobre la cultura de la empresa, carreras y planes de desarrollo.

Preguntas clave

¿Qué información sobre el trabajo y la organización está disponible y cómo hacer que las personas tengan acceso a ella? ¿Cómo reacciona la gente frente a esa información? ¿Son sistemas para crear una experiencia consistente y deliberada? (por ejemplo, ¿son descripciones de trabajo orientadas a la experiencia del usuario?).

Funcionalidad



¿Qué se debe tener en cuenta desde la postura de retención de talento?

Conocer cómo la organización y los distintos departamentos deben funcionar cada día con el fin de satisfacer las necesidades del usuario.

Preguntas clave

¿Qué sistemas existen para asegurar que las personas están apropiada y consistentemente enganchadas con la organización? ¿Qué funciona y qué no? ¿Quién se está comprometiendo con la gente y cómo es que esto se está midiendo? ¿Cómo se crean y comunican los planes de desarrollo? ¿Qué canales de retroalimentación existen (no sólo aquella dada a los empleados y candidatos, sino la que se ha recibido por parte de ellos)? ¿Cómo se han conseguido, reclutado y desarrollado a los gerentes para asegurar que están apoyando la mentalidad de retención de talento?

Interacción, información y diseño digital



¿Qué se debe tener en cuenta desde la postura de retención de talento?

Contar con recursos disponibles para ayudar a la gente a hacer su trabajo y cumplir con sus necesidades individuales.

Preguntas clave

¿Cómo se tratan las necesidades del empleado durante la orientación y la incorporación? ¿Cómo interactúan las personas con su trabajo, compañeros o jefes? ¿Los empleados tienen las herramientas y recursos que necesitan para realizar su trabajo y hacer su mejor esfuerzo todos los días? ¿Qué políticas y procedimientos existen para proporcionar los recursos necesarios al trabajador? ¿La gente sabe dónde encontrar la información que necesita?

Experiencia visual



¿Qué se debe tener en cuenta desde la postura de retención de talento?

La forma en que las personas experimentan su estancia en la organización desde el punto de vista del espacio físico, el posicionamiento de marca y la cultura corporativa.

Preguntas clave

¿Cómo se vive la organización desde el punto de vista de: su presencia en los medios digitales corporativos, el espacio de trabajo y los esfuerzos de marketing externo? ¿La experiencia visual de su organización se alinea con la misión, visión, valores y filosofía corporativa?

Cinco pasos para crear un modelo de experiencia para candidatos y empleados



HA LLEGADO EL MOMENTO PARA UN NUEVO MODELO

Antes existía un camino claro para retener el talento humano: los empleados recibían incentivos -planes de pensiones, por ejemplo- que los motivaban a permanecer en la misma organización durante largos períodos de tiempo. Pero ahora los empleadores han aprendido que los modelos del pasado no son sostenibles en el presente y en el futuro. Eso no significa que la retención sea un concepto en extinción, simplemente denota que se debe reflexionar acerca de lo que significa y cómo lograrla.

Para concentrar los esfuerzos en retener el talento, las organizaciones pueden beneficiarse de los aprendizajes que da la antigüedad laboral y así adaptarlos a las necesidades a largo plazo, tanto del empleador como del empleado. Por tanto, es importante destacar que un enfoque centrado en la experiencia del empleado libera a los líderes de ese viejo método de simplemente “llenar la vacante” y abre la puerta a la nueva concepción de conservar el talento humano con miras a fortalecer la organización en el largo plazo.

REFERENCIAS

ⁱ Para aquellos interesados en cifras exactas, las herramientas están disponibles para estimar el costo de la rotación . La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos ofrece la siguiente plantilla:
http://www.shrm.org/templatestools/samples/hrforms/articles/pages/1cms_011163.asp

ⁱⁱ Vale la pena señalar que hay muchos modelos diferentes de la experiencia del usuario (también conocido como UX). Garrett fue uno de los primeros y sigue siendo uno de los más influyentes. Su trabajo informó (a grosso modo) la hipótesis de que se argumenta aquí . Más información sobre los elementos de la experiencia del usuario en: <http://www.jjg.net/elements/>

ⁱⁱⁱ http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?_r=0

^{iv} ManpowerGroup Solutions. (2015.) "Hiding in Plain Sight: Tapping Into Passive Candidates. Passive Candidate Preferences, Behaviors and Transition Motivators"

^v <http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2014/03/internal-mobility-exit-survey>

^{vi} <http://www.businessinsider.com/zappos-new-downtown-las-vegas-office-2013-3>

^{vii} http://www.newyorkfed.org/research/current_issues/ci20-1.pdf

^{viii} <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

^{ix} <http://www.forbes.com/sites/cameronkeng/2014/06/22/employees-that-stay-in-companies-longer-than-2-years-get-paid-50-less/>

^x http://www.doleta.gov/brg/indprof/energy_profile.cfm

Acerca de ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions se enorgullece de su capacidad para analizar y predecir las tendencias que impactan al mundo laboral y al mercado. En la medida en que se transforman las habilidades y el talento humano disponible, y se modifican las prioridades del mercado, resulta esencial que las organizaciones cuenten con percepciones oportunas, relevantes y precisas acerca de la fuerza laboral a nivel global. De acuerdo con esta visión realizamos inversiones significativas para entender y compartir razonamientos alrededor de las macro tendencias (p.ej. demográficas, económicas y de empleo), y su probable impacto en la sustentabilidad del talento

manpowergroup.com.mx/soluciones



ManpowerGroup™
Solutions
Recruitment Process Outsourcing

©2015 ManpowerGroup Solutions. Todos los Derechos reservados.