

Desvinculaciones de ejecutivos: ¿a qué se deben los fracasos laborales? (por Cecilia Novoa)

Fuente: infobae

12 de julio de 2008

La rotación es una de las principales preocupaciones para las empresas, sobre todo en el nivel gerencial. Esta movilidad tiene un alto costo económico, político y emocional tanto para la compañía como para los empleados. ¿Por qué se producen las desvinculaciones? ¿Qué se puede hacer para evitarlas?

La alta rotación -sobre todo en sectores como los servicios- entre los integrantes de la llamada Generación Y e incluso entre los jóvenes profesionales que promedian los 30 años es un fenómeno casi cotidiano para las empresas, las que elaboran políticas de Recursos Humanos cada vez más atractivas para poder retenerlos. Sin embargo, la situación se vuelve más preocupante cuando las desvinculaciones ocurren a nivel gerencial.

Y todo indica que las compañías tienen por qué preocuparse: según un estudio realizado sobre 175 mandos medios (gerentes o jefes, es decir, profesionales que ocupaban un puesto de responsabilidad con personal a cargo) de empresas medianas y grandes de la Argentina, Colombia, Brasil y Chile, sólo el 46% de las personas seleccionadas continuaba en su puesto después de los 12 meses.

Del 54% de los mandos medios que habían dejado la empresa sin llegar al año, la investigación detalla que 38 de ellos renunciaron (20%), mientras que la altísima cifra de 52 (34%) habían sido desvinculados o reacomodados en puestos diferentes, como salida alternativa y no como promoción.

Si bien esta movilidad tiene un alto costo económico tanto para la organización (por cuestiones salariales, costos adicionales por despido, costos de la nueva contratación) como para el profesional (en este caso por la pérdida de un salario y de estabilidad laboral, costo de la búsqueda de empleo y pérdida de otras oportunidades laborales), es mucho mayor el costo emocional y político.

Desde el lado de la empresa, una dirección que apoya a un gerente nuevo y lo desplaza en menos de 12 meses pierde credibilidad, y la tarea de volver a validar a un nuevo recurso con la sospecha de que tal vez tampoco prospere, hace que algunos departamentos se conviertan en "tierra de nadie".

En tanto, para el candidato, una exclusión no voluntaria o una renuncia obligada por la presión psicológica, puede tener consecuencias gravísimas, tanto a nivel curricular como de autoestima, miedo a la reacción familiar, duelo por el despido y asimilación del fracaso.

El por qué del fracaso Tras presentar el estudio en la Universidad de Palermo (UP), Alejandra Figni, profesora del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos de esa casa de estudios, explicó que existen dos situaciones diferentes.

Y agregó: "En el caso de las renunciaciones, un 85% son originadas por falta de información al momento del ingreso. Ese porcentaje corresponde a personas entrevistadas que renunciaron antes de los 12 meses, y que comentaron que si hubieran sabido de algunos aspectos del trabajo, como política de viajes, de decisiones, lugar de trabajo y horarios, no hubieran aceptado el puesto."

Según la especialista y titular de la consultora Alfa, es un claro error de selección. En su opinión, en los puestos de gerencia media los selectores se preocupan tanto por la evaluación técnica y de personalidad del candidato, que mantienen "confidencial" mucha información crítica para él.

En este sentido, opinó que las áreas de Recursos Humanos tienen que saber que un proceso de selección es un proceso totalmente desigual, donde el candidato está o no está en una situación de poder. "Es difícil que el postulante realice preguntas, por lo que hay que inducirlo a ello y aportarle toda la información", agregó.

A su vez, Figni expresó que otra situación distinta es la que ocurre en el caso de los despidos. "La empresa cuando hace el requerimiento está preocupada por el negocio y la tarea, por lo tanto define los perfiles desde lo técnico, lo que necesita, y subestima los aspectos conductuales. Pero en el día a día, la conducta del candidato es la que decide su continuidad", aseguró.

Motivos de las renunciaciones voluntarias

* "Me llamaron para un trabajo mejor" (28%) * "No me gustó el equipo de trabajo" (35%) * "La empresa no era lo que esperaba" (36%) * "El trabajo no era lo que esperaba" (42%) * "No me gustó mi jefe / no me gustó el trato de mis superiores" (55%) * "No sabía ciertos detalles críticos para mi estabilidad en el puesto" (39%)

Motivos de los despidos

* "El candidato no tenía los conocimientos que yo esperaba" (12%) * "El candidato no tenía la actitud que yo esperaba" (76%) * "El candidato no se adecuó al grupo de trabajo" (65%) * "El candidato tenía aspiraciones superiores a las posibilidades del puesto" (35%) * "El candidato entró en conflicto con parte de la organización rápidamente" (32%) * "El candidato tenía reacciones incomprensibles" (29%)

Mientras que en las renunciaciones voluntarias la falta de información en el proceso de selección fue clave para el fracaso (85%), en el caso de las desvinculaciones tempranas (despidos) el 88% de los casos estuvo relacionado con problemas emocionales y de actitud.

Según afirmaron en el marco de la investigación los gerentes y directores a cargo de los empleados despedidos, los errores emocionales más frecuentes fueron:

* No asumir la profesionalidad del cargo: es decir, continuar actuando, sintiendo, trabajando (y reclamando) como un empleado raso * Soberbia profesional: adoptar actitudes tendientes a hacer ver más sus cualidades profesionales que a aportar algo a su trabajo * Errores de autoimagen: no ve en él lo que otros sí (y por eso se quejan) Por ejemplo: conductas despotas, falta de compromiso en la dirección del equipo y despreocupación por conocer a su personal, entre otras. * Referencia permanente a logros conseguidos en empresas anteriores.

Los problemas emocionales y de actitud Figni explicó que las respuestas emocionales son las espontáneas, no racionales que tiene una persona ante un estímulo. "No importa si estudiaste en Harvard o en Flores, si cuando te marcan un defecto reaccionas coléricamente, tu cociente emocional es bajo y tus posibilidades de ser despedido, altas", ejemplificó.

Así, de acuerdo con la especialista en RRHH, detectar el cociente emocional de una persona requiere un entrevistador experto y entrenado. Las competencias de conducta (actitud) son más fáciles de detectar, y refieren a las capacidades del individuo de trabajar en equipo, solucionar problemas, adoptar una actitud positiva ante la adversidad y sumar en vez de restar, entre otras.

La profesora de la UP remarcó que no existe un perfil de no adaptación de las personas a un nuevo trabajo, porque a veces la responsabilidad también está en la empresa. Así, si un candidato ingresa a un nuevo puesto y no es entrenado, no se reasignan los recursos necesarios, nadie se hace cargo de su inducción, puede tener un excelente perfil y renunciar igual.

No obstante, existen factores comunes de éxito de las personas que sí se adaptan a una nueva posición y ambiente laboral, y que en general son:

1. Muy buen manejo de las relaciones interpersonales
2. Actitud positiva
3. Nivel de energía constante
4. Muy buena autoconciencia (conciencia de sus propias debilidades y fortalezas)
5. Autorregulación: aspecto de la inteligencia emocional que permite aprender de los errores emocionales, no repetirlos y conseguir situaciones volcadas a su favor

Cómo evitar las desvinculaciones "Uno de los consejos que les doy a quienes acaban de conseguir un trabajo, es que tengan paciencia antes de evaluar si están en la empresa correcta o no. El grupo de trabajo también entra adaptación cuando ingresa una nueva persona, y uno o dos meses es muy poco tiempo para evaluar. Lo que parece terrible al principio puede no ser tan malo a los cuatro meses, hay que saber esperar", explicó Figni.

Con respecto a los despidos, en opinión de la especialista en Recursos Humanos, hay que trabajar en dos áreas: por un lado en el proceso de selección, tanto en el relevo del perfil como en la capacitación de cómo entrevistar para quien tiene la decisión final (que generalmente no es del área de RRHH), y por el otro una vez que la persona está ingresada y empiezan los problemas, hay mucho que puede hacerse desde el coaching y el diálogo.

La importancia del contrato psicológico Para que la contratación sea exitosa para ambas partes, el contrato psicológico es fundamental. Es decir, aquel que se "firma" entre la empresa y el empleado sobre qué es lo que aportarán cada una de las partes. Está vinculado a la imagen de la empresa y del puesto que se hace el candidato durante el proceso de selección, y la imagen que se hacen quienes lo entrevistan de lo que ese candidato puede dar. Si después esto coincide con la realidad, la relación laboral continúa exitosamente. De lo contrario, se produce un quiebre en la relación.

La ruptura del contrato psicológico por cualquiera de las partes es anterior (a veces en meses) al acto del despido o la renuncia. Y ese tiempo es terriblemente dañino tanto para el empleador como para la empresa. Para dejarlo claro: uno pierde un empleado no el día que renuncia, sino el día en que él decidió renunciar (armó el CV, comenzó a mirar avisos de empleo). Desde ese momento él ya tiene su energía en irse, y no en el trabajo.

