

LEE HECHT HARRISON

More options. Better results.

La gestión del talento maximiza el rendimiento y la productividad de los trabajadores

- Especialmente en los procesos de adaptación de nuevos directivos, donde se pone en juego una parte importante del negocio de la compañía y la inversión en su formación es más elevada: a nivel de la alta dirección - con sueldos de entre 70.000 y 150.000 € anuales - el coste de la renovación puede superar 40 veces el salario base.
- El 22% del movimiento del personal tiene lugar entre los 45 primeros días tras la contratación: el 50% de los ejecutivos recién contratados abandonan o son despedidos durante los tres primeros años.
- Una buena gestión del talento minimiza la rotación y maximiza el rendimiento y la productividad de los trabajadores.
- Los nuevos empleados necesitan saber cómo establecer y construir relaciones fuertes dentro del contexto de la cultura de la compañía.
- El nuevo empleado debe asumir cierta responsabilidad en el proceso de adaptación, elaborando un plan de desarrollo que incluya aprendizaje autodirigido, *mentoring* y *coaching*.

Madrid, 27 de agosto de 2012.- En un contexto caracterizado por un crecimiento lento en todos los sectores económicos, impulsar el crecimiento de una organización requiere que las compañías adopten roles estratégicos (y pragmáticos) para conseguir que su impacto sea mayor. Ante esta urgencia, los nuevos empleados tienen que estar preparados para empezar con fuerza.

Desafortunadamente, las investigaciones demuestran que **muchas compañías carecen de prácticas de adaptación formales y con una correcta estructuración**, asumiendo que los empleados de reciente contratación se adaptarán rápidamente y comenzarán a producir de inmediato, sin ayuda ni directrices suficientes. **Este modo de actuación**, llevada a cabo por algunas compañías y sus directivos, **genera dificultades en los nuevos empleados para desarrollar visión empresarial, credibilidad y confianza en un entorno para ellos desconocido, según Lee Hecht Harrison**, la consultora del Grupo Adecco especializada en recolocación y gestión del talento.

A este respecto, existen diferentes estudios que contextualizan la importancia de una correcta gestión de los RR.HH. Por ejemplo, la consultora estadounidense *Wynhurst Group* ha aportado datos en recientes estudios que hablan de que el 22% del movimiento del personal tiene lugar entre los 45 primeros días tras la contratación y la mitad de los trabajadores por horas abandonan sus trabajos en los primeros cuatro meses. La investigación realizada por el *Corporate Leadership Council* muestra que el 50% de los ejecutivos recién contratados abandonan o son despedidos durante los tres primeros años de proyecto, mientras que según el *Center of Creative Leadership*, entre el 40% y el 50% de los nuevos directores generales cesan en su cargo en los primeros 18 meses.

Estos estudios hablan de que incluso los profesionales más experimentados pueden ponerse nerviosos si se les deja "a su suerte". El hecho es que muchos nuevos empleados "fallan" innecesariamente y ello da lugar a un **aumento de los costes de contratación, además de reducir la productividad y la pérdida de negocio**, por no hablar de la impresión negativa de

la marca que se llevan las personas que no consiguen conservar su trabajo. La adaptación puede tener un gran impacto en el éxito y los índices de rotación de personal de los nuevos contratados. *Wynhurst* señala que "los nuevos empleados que pasan por un programa de adaptación estructurado tienen un 58% más de probabilidades de permanecer en la compañía más de tres años".

La inversión en los nuevos empleados es significativa. A nivel de la alta dirección - con sueldos de entre 70.000 y 150.000 € anuales - el coste de la renovación puede superar 40 veces el salario base. En cuanto a los empleados con sueldos inferiores a los 70.000 €, la renovación puede costar hasta 14 veces el salario base. Estas cifras no reflejan el coste relacionado con la pérdida de productividad y de oportunidades de negocio que puede producirse durante el proceso de renovación, y que se añade al coste total.

Cuando se incorporan nuevos empleados a la compañía, **es necesario adoptar un método estratégico centrado en acelerar el desarrollo y la integración, para poder asegurar que los recién llegados estén equipados, comprometidos y sean capaces de contribuir rápidamente a los objetivos de la compañía**, aconsejan desde la consultora Lee Hecht Harrison.

La ayuda en la adaptación juega un papel principal para que los nuevos empleados se integren con éxito y le añadan valor a la empresa. **Minimizar la rotación, maximizar el rendimiento y la productividad son las bases principales a la hora de llevar a cabo una buena estrategia de gestión de talentos**, que logre alcanzar los objetivos en el menor espacio de tiempo posible.

Bajo esta premisa, las compañías y los directivos pueden emplear diferentes tácticas para infundir a los nuevos empleados la confianza y la destreza suficientes con las que adaptarse a su nuevo puesto.

El tiempo es oro

Está ampliamente aceptado que los nuevos empleados necesitan un tiempo estimado de 90 días para probarse a sí mismos. Si la adaptación en este periodo se limita a una orientación sobre la intranet de la compañía y las prácticas de RR.HH., los nuevos empleados no estarán totalmente preparados para navegar de forma eficaz por las redes internas, construir relaciones y cumplir con los objetivos fijados.

Una **adaptación adecuada incluye establecer objetivos de rendimiento, presentar a los nuevos empleados al personal importante para construir redes internas de colaboración, ofrecer oportunidades de aprendizaje y un proceso de "enculturación"** que les ayude a asimilar las prácticas y valores de la compañía.

Durante el proceso de adaptación es importante centrarse en dos áreas clave: las competencias de transición y la integración cultural. **Para tener éxito, los nuevos empleados tienen que comprender de qué forma sus habilidades contribuyen al éxito de la organización** y además definir con su jefe una posición clara en cuanto a roles, responsabilidades, expectativas y prioridades. Sin embargo, incluso las habilidades más sofisticadas no serán capaces de trascender una falta de "integración" en la organización. Los nuevos empleados necesitan saber cómo establecer y construir relaciones fuertes dentro del contexto de la cultura de la compañía.

Competencias de transición

Cuando se incorpora un nuevo empleado a la organización es importante tener un plan que contemple prácticas de adaptación individualizadas y dirigidas, diseñadas para generar confianza y destreza en cada nueva incorporación. **El desempeño de acciones antes, durante y después de la contratación acelera la curva de aprendizaje y propicia el proceso de integración.**

- Es bueno empezar en el proceso mismo de contratación **compartiendo información sobre el rol, las expectativas y la cultura de la compañía**, lo que hará que el candidato valore mejor si podrá integrarse bien. Ofrecer información sobre la compañía –como su historia, resultados, misión, visión, valores, productos, servicios y expectativas- al nuevo empleado tras aceptar la oferta de trabajo será el siguiente paso.
- En segundo lugar, es importante **establecer cuáles son nuestros objetivos**. Asegurarse de que las expectativas quedan claras y establecer metas a 30, 60 y 90 días, y también para 12 meses. Estos objetivos se deben elaborar como un esfuerzo de colaboración con el nuevo empleado y su jefe para asegurar su adecuación con el rol, las responsabilidades, las prioridades y los plazos. Incluir al nuevo empleado en el plan de oportunidades para participar de las primeras ganancias, hará que aumente la credibilidad del nuevo empleado. También es importante incluirlo en las revisiones regulares del plan para valorar y evaluar los progresos, ofrecer feedback e identificar las oportunidades de formación.
- **Realizar conexiones** presentando al recién llegado a las personas necesarias, los directivos y los compañeros, para asegurar que sea capaz de construir la red interna necesaria para integrarse adecuadamente en la organización y poder conseguir los objetivos marcados. Asignar un mentor que facilite las presentaciones y le ayude a elaborar una línea de tiempo con puntos de referencia es otra forma efectiva de ayudar al nuevo empleado.
- **Crear un plan de desarrollo**. El nuevo trabajador también debe asumir cierta responsabilidad en el proceso de adaptación, por ello, debe trabajar con su superior para elaborar un plan formal de desarrollo que incluya el aprendizaje autodirigido, además del *mentoring*, el *coaching* y los conocimientos inter-funcionales compartidos.

Asegurar la integración cultural

La integración es tan importante como las habilidades cuando se trata del éxito a largo plazo de un nuevo empleado. **Cuando se produce una incorporación, ésta necesita generar credibilidad además de ganarse la confianza de sus compañeros**. Se trata de un aspecto fundamental de la adaptación que, en ocasiones, se pasa por alto.

Algunas de las acciones clave que el responsable de contratación puede compartir con un nuevo empleado para ayudarlo a integrarse en la organización son la consecución de ganancias rápidas, invertir en la administración de las impresiones, inculcarle el respeto de la cultura existente dentro de la organización o fomentar su participación:

- **Conseguir ganancias rápidas**. Será importante estimular al nuevo empleado para que identifique oportunidades con efecto inmediato que ayuden a conseguir los objetivos a corto plazo. Además, deberá alentar en contra de las actuaciones en solitario, reforzando la necesidad de que el nuevo empleado esté de acuerdo con su jefe sobre lo más importante y donde debe centrar su atención. Es importante demostrar respeto por las prácticas existentes, por lo que es recomendable aconsejar al recién llegado sobre cómo plantear las recomendaciones de cambio de forma que sirvan para mejorar los puntos fuertes en lugar de señalar los puntos débiles.
- **Invertir en la administración de las impresiones**, recomendando encarecidamente al nuevo empleado que programe rápidamente las reuniones de presentación con las partes interesadas, aconsejando que emplee tiempo en conocer los roles, prioridades, objetivos comunes y las expectativas de las personas interesadas. Estas primeras impresiones y compromisos para permanecer conectados son indispensables para establecer relaciones productivas y colaborativas.
- El **respeto de la cultura existente** es otro de los aspectos básicos que se deben decir al nuevo empleado. Las cosas se harán de forma diferente en la nueva compañía y por

ello es bueno recomendarle que escuche, que haga preguntas para conocer los procesos de toma de decisiones, de comunicación o de manejo de conflictos.

- **Solicitar feedback y coaching.** O lo que es lo mismo, fomentar la participación activa del empleado en el proceso de selección. Un nuevo empleado tiene que asumir responsabilidades en el éxito de su carrera profesional, y debe permanecer en contacto con su jefe de forma regular para revisar y compartir los progresos, los objetivos conseguidos, los desafíos, sus ideas y lo que ha aprendido, de modo que habrá que fomentar su participación activa en el proceso de adaptación proporcionando *coaching* acerca de cómo solicitar feedback sobre rendimiento de forma eficaz.

Para ver el resumen de esta Nota de Prensa en video:

<http://youtu.be/TwaVbC3H8q0>

Sobre Lee Hecht Harrison

Lee Hecht Harrison, es empresa de recolocación autorizada y consultora de Gestión del Talento del Grupo Adecco, lidera a escala internacional el sector de desarrollo del talento conectando personas y empleo y ayudando a los individuos a mejorar el rendimiento.

Para cualquier aclaración, no dudéis poneros en contacto con nosotros:

Patricia Herencias/Ana Belén González
Dpto. de Comunicación Adecco
Tlf: 91 432 56 30
patricia.herencias@adecco.com
abelen.gonzalez@adecco.com

Silvia Enrique/Laura García
Trescom Comunicación
Tlf: 670 61 92 50
silvia.enrique@trescom.es
laura.garcia@trescom.es