

Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados

KARIN HIRSCHFELD
ID TEXT . BERLIN
2006



UNI
8-10 Avenue Reverdil
CH - 1260 Nyon
Tel.: +41 22 365 21 00
Fax: +41 22 365 21 21
Email: contact@union-network.org
<http://www.union-network.org>

UNI/P&MS/01-2006/0033

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	EL MITO DE LA EROSIÓN - LA ESTABILIDAD SIGUE SIENDO DE ACTUALIDAD	6
3.	LA FLUCTUACIÓN: DESEADA Y TEMIDA	8
4.	CONSECUENCIAS DE LA FLUCTUACIÓN EN LA EMPRESA	9
5.	DECISIONES DIFÍCILES- COMPLEJIDAD DE LOS MOTIVOS	13
6.	EXPECTATIVAS Y MOTIVOS: LOS MOTIVOS DEL CAMBIO	15
7.	RETENER A LOS EMPLEADOS: ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA FIDELIZACIÓN	19
8.	CUANDO SE VAN EMPLEADOS: ORGANIZAR EL CAMBIO	25
	BILBIOGARFÍA	27

1. INTRODUCCIÓN

El desempleo es uno de los problemas sociales más graves de los países occidentales industrializados. Cuando empresas tales como IBM, Siemens, y Hewlett Packard proceden a despidos en gran escala, los directores de recursos humanos presentan la retención de empleados calificados como uno de los imperativos principales de la política de personal ¿por qué las empresas dan tanta importancia a su personal cuando sectores enteros de la economía está i sujetos a despidos forzados?

Las empresas que se esfuerzan en mantener la estabilidad de de su núcleo de empleados esenciales tienen toda clase de buenas razones de hacerlo: las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor. Por ejemplo esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras un larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa.

Además, en la economía en un sentido amplio, la retención de los empleados tiende a cobrar cada vez más importancia. A pesar del nivel de desempleo elevado reinante en los países industrializados occidentales, si se da fe a los pronósticos, los trabajadores calificados cada vez serán más escasos en el futuro. Ya se observan penurias en los especialistas altamente calificados y los cuadros de dirección en algunos sectores, y este déficit podría agravarse tomando en cuenta las tendencias demográficas que registran una escasez del número de jóvenes en la mano de obra.

Apoyándose en una amplia gama de medidas de fidelización de los empleados, las empresas hacen todo por asegurarse la fidelidad de los colaboradores cuya presencia se considera “estratégicamente vital”. “La caza de talentos” es el nuevo lema que recalcan los numerosos autores de obras sobre la gestión de empresa. Se observa una multiplicación de las actividades consideradas esenciales para retener a los empleados todo ello se presenta como una panoplia de útiles de buena gestión. De primas de rendimiento a masajes gratuitos, de la transparencia del recorrido profesional pasando por el buen ambiente de trabajo, hasta los superiores que muestran consideración a sus

Retención y fluctuación

subalternos: casi todas las funciones de la empresa tienen un vínculo con la retención del personal. Asimismo, los principios aplicados para valorizar la imagen de los empleadores están a la medida de estos esfuerzos.

Sin embargo, los empleadores que tratan de fidelizar a su personal se muestran sumamente selectivos y apuntan sobre todo a las personas capaces de un alto rendimiento y a los empleados cuyos talentos se consideran prometedores. Por consiguiente, se trata de fidelizar a los colaboradores, pero no a cualquier colaborador. Las rotaciones de personal no son convenientes un grupo restringido, pero se alientan en los otros. No es nada frecuente que las empresas traten de prevenir las separaciones en su conjunto, al limitarse su objetivo a conservar solamente un determinado núcleo de empleados.

Este informe expone ante todos las tendencias actuales en materia de estabilidad del empleo y hace una evaluación de las fluctuaciones de mano de obra, tanto en establecimientos individuales como en la economía en su conjunto. Seguidamente, sobre la base de una serie de estudios, presenta diferentes causas y factores que motivan a los empleados a cambiar de empleo por iniciativa propia. En una segunda fase, el informe destaca y comenta un determinado número de medidas utilizadas para fidelizar a los colaboradores. A este respecto, también analiza las consecuencias de las tentativas de cambio que fracasan, una situación de “bloqueo de las fluctuaciones”, que a menudo viene de la mano con otras formas de comportamientos arriesgados tales como el absentismo o la ausencia de motivación. Y como las fluctuaciones son inevitables a pesar de todas las estrategias de las empresas, por último describiremos las diferentes formas de gestión de la separación de los empleados. Porque en última instancia, los efectos eventualmente destructores de estas fluctuaciones para las empresas dependen en gran medida de la manera en que van a administrar el cambio.

El informe se basa por una parte en los conocimientos sacados de obras técnicas especializadas y de artículos sobre la gestión de empresa, los movimientos de personal y la fidelización de los colaboradores y, por otra parte, en los resultados de numerosas conversaciones profundizadas llevadas a cabo por la autora con diferentes empleados que han dejado o prevén dejar una empresa internacional de servicios. Considerando la extrema sensibilidad de sus declaraciones, las informaciones se presentan aquí bajo el cubierto del anonimato.

2. EL MITO DE LA EROSIÓN: LA ESTABILIDAD SIGUE DE ACTUALIDAD

El gran público se imagina el mundo moderno del trabajo lleno de independientes nómadas, un mundo en el que los trabajadores tienen CV impresionantes y en el que todo lo que antes era duradero se deteriora. Los contratos de empleo a corto plazo y las formas de trabajo “ocasional” están a la vanguardia, según el sociólogo americano Richard Sennett en su obra “la persona flexible” (1998). La hipótesis del “fin del empleo normal” es el punto de partida de numerosos debates sobre la pérdida de estabilidad. Este comienzo del nuevo milenio parece estar dominado por los cambios frecuentes de empleo (“Job-Hopping”) y por los contratos de duración breve. Ahora bien, esta noción presentada como una forma moderna del mito de la erosión queda rápidamente refutada por las estadísticas, cuando éstas se analizan más detenidamente.

Es cierto que algunas formas de empleo han evolucionado profundamente. Por ejemplo, en Estados Unidos, así como en otros países, el trabajo temporal ha aumentado enormemente desde los años 1970. El recurso a trabajadores y trabajadoras temporales ha pasado a ser una práctica permanente en numerosas empresas (Benner 2002, p. 30). También se comprueba un aumento del trabajo a tiempo parcial, en Estados Unidos como en varios países europeos (Benner 2002, p. 31, Bosch 2003, p. 14). En cambio, los contratos de trabajo de duración determinada no han aumentado enormemente, y en algunos casos incluso han disminuido. El trabajo independiente registra una ligera alza, los independientes activos en el campo de la creación y del trabajo intelectual constituyen por cierto un grupo cada vez más importante. (Informe de la OIT sobre el empleo en el mundo 2001, p. 31 f.). Pero basta con mirar la duración de la relación de empleo para comprobar que la pérdida de estabilidad que muchos deploraron en los empleados regulares sería más el reflejo de una impresión subjetiva de desestabilización. (Erlinghagen/Knuth 2003, p. 503), que una realidad concreta. Un estudio llevado a cabo en los países de la OCDE confirma una prolongación de la duración media de servicio en la empresa entre 1992 y 2000 que alcanza aproximadamente 2000, 1% (de 10, 2 a 10, 4 años), sabiendo que existen algunas diferencias específicas según los países-(Bosch 2003, p. 16). También en las empresas alemanas, la estabilidad del empleo ha aumentado globalmente desde finales de los años 1980 (Erlinghagen/Knuth 2003, p. 507). Por consiguiente estas cifras tienden a invalidar la tesis de una

Retención y fluctuación

erosión generalizada por la cual la inestabilidad pasaría a ser la norma y la fluctuación del personal un fenómeno en gran escala. Si numerosos empleados aspiran a una relación fuerte con su empresa, este vínculo ya está ampliamente confirmado en la realidad.

La amplitud de las fluctuaciones voluntarias está en correlación con la evolución de la situación económica. Cuando el mercado laboral (incluido el trabajo a tiempo parcial) se ha agotado totalmente y que las personas calificadas escasean, la fluctuación aumenta. En cambio, en período de baja coyuntura, los empleados tienen menos tendencia a cambiar de empleo. Es cierto que muchos de ellos aún tienen deseo de cambiar de empleo pero con mucha frecuencia no pueden concretizar su aspiración, fenómeno que se describe como “un bloqueo de las fluctuaciones” (Börner/Maier/Schramm 1996, S. 11).

3. LA FLUCTUACIÓN: DESEADA Y TEMIDA

Cuando la cuestión de las separaciones voluntarias está al orden del día, la primera reacción de las empresas es tratar de evitarlas. Cuando se encuentran en el papel de las que “ceden” a sus colaboradores, saben que pierden una masa importante de saber hacer, que además se ha acumulado gracias a las inversiones considerables hechas en la calificación de estos colaboradores. Les preocupan los costos de contratación de un reemplazante, la formación que habrá que impartirle y su integración en el equipo, los retrasos en el desarrollo de los proyectos estratégicos importantes y la pérdida de conocimientos esenciales. A esto se añaden las repercusiones sociales de la separación del colaborador, perturbaciones de sus compañeros de trabajo y de los proveedores, todo ello “daños colaterales” para la empresa. Ahora bien, las empresas también se encuentran con la misma frecuencia del lado de las que reciben a nuevos empleados. En este contexto, se congratula de acoger a nuevos empleados, puesto que aportan conocimientos externos valiosos, nuevos enfoques de una nueva dinámica, tantos aspectos positivos de la rotación que permiten a la empresa evitar la rutina que acaba ennegreciendo a los empleados más antiguos.

A nivel económico general, las fluctuaciones del personal en principio se perciben como muy benéficas, salvo por las empresas que pierden empleados, (véase Rippe 1974, p.9). Si la pérdida de competencias se considera perjudicial por empresas aisladas, las demás por el contrario ven un factor de movilidad portador de crecimiento, que facilita la adaptación flexible a la transformación de los mercados, a la adquisición de conocimientos nuevos y de innovaciones tecnológicas. Las empresas también esperan de sus colaboradores movilidad de un empleo a otro, de una empresa o de una región a otra, aunque sólo sea para permitirles aumentar sus conocimientos, su experiencia y, por consiguiente, su empleabilidad.

4. LAS CONSECUENCIAS DE LA FLUCTUACIÓN EN LA EMPRESA

La separación de un empleado viene acompañada de numerosos costos para la empresa, de los cuales algunos pueden cuantificarse pero no todos. Los cálculos de los perjuicios en términos financieros varían según el puesto ocupado por el empleado y la dificultad de encontrarle un reemplazante adecuado. Para este cálculos se utiliza con frecuencia una fórmula empírica que consiste en decir que estos costos representan grosso modo 150% del salario anual del empleado, ahora bien mucho más para un director ejecutivo (véase Teltschick 1999, página 125).

Más allá de los **costos de reclutamiento** de un sucesor, se añaden los costos prácticos de la vacante de puesto, por ejemplo el trabajo se redistribuye entre los demás colaboradores y sus colegas, mientras que los clientes se ven privados por un tiempo del contacto competente al que estaban acostumbrados. Asimismo, el respeto de los plazos de realización de un proyecto puede verse comprometido. Al tratarse, por ejemplo, de proyectos con gran intensidad de conocimientos, cuando uno de los responsables importantes del proyecto un colaborador titular de un saber hacer muy especializado dejan su puesto, su separación puede poner en peligro la propia realización del proyecto. Tampoco debe subestimarse las repercusiones de esta separación en el ambiente de la empresa: a menudo los que permanecen pueden sentirse irritados y desorientados.

El **período de integración** de los nuevos empleados no solamente ocasiona costos vinculados con los programas de orientación, la formación y la orientación ofrecida por los compañeros. La empresa también debe prever que la **productividad** del recién llegado será **débil** durante un período considerable. Es así como un cuadro de *Service Sa** describe las consecuencias de la separación de colaboradores del servicio comercial: "Un empleado nuevo necesita un año para adquirir los conocimientos y los contactos necesarios. Al principio, los ingresos comerciales disminuyen regularmente." Un estudio realizado por Deloitte llega a la conclusión siguiente: "Se necesitan hasta seis meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir una productividad correcta

* Se ha cambiado el nombre de la empresa para proteger el anonimato. Se llevaron a cabo entrevistas cualitativas y temáticas con cinco empleados(as), que expusieron de manera exhaustiva los motivos por los que pensaron cambiar de empleo, sí como el proceso de reflexión que les llevó a su decisión. Tres de las personas interrogadas dejaron la empresa y las otras dos prevén o pensaron en un momento cambiar de empleo. También se llevaron a cabo varias entrevistas complementarias, más breves, en esta empresa

Retención y fluctuación

en su trabajo. Necesita 18 meses para integrar la cultura de la empresa y 24 para conocer realmente la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte". (Birchfield, 2001).

Cuando los empleados dejan la empresa, desaparece una vasta reserva de **saber hacer** una parte importante de los conocimientos vitales para la empresa adquirida gracias a la experiencia y estos conocimientos quedan vinculados con el que los tiene. Contrariamente a los conocimientos que pueden almacenarse en una documentación, este saber hacer es el fruto de una larga práctica y es producto de la intuición del empleado experto. La transferencia de "conocimientos tácitos" exige una interacción estrecha entre las partes. Por consiguiente y por definición estos conocimientos no podrían almacenarse en documentos o en bases de datos. En este contexto, los movimientos excesivos de personal pueden dejar a la empresa en un estado de "amnesia". Por esta razón, ya no está en medida de "aprovechar la enseñanza de las experiencias pasadas", de ahí la serie habitual de errores a repetición, de reinventar la rueda y otros olvidos de las elecciones recibidas" (Kransdorff 2003). Este contexto es particularmente peligroso cuando se sabe que las empresas se esfuerzan por rejuvenecer sus efectivos para acceder a los conocimientos más especializados, cuando nada podría reemplazar el saber y la experiencia de los especialistas de más edad y altamente calificados

Las relaciones interpersonales en la empresa, al igual que las relaciones de negocios están en gran medida condicionadas las **personas** (y no por las funciones). Son estos vínculos los que mantienen en marcha el motor porque es importante en los procesos de trabajo que las personas se conozcan y mantengan desde hace mucho tiempo relaciones basadas en la confianza mutua. Estos vínculos de cooperación entre los clientes, los comerciales y los expertos técnicos son sumamente valiosos cuando se llevan a cabo proyectos de software: "constituyen una reserva de conocimientos y de interacciones. Es un verdadero capital de creatividad, pero se almacena en la relaciones que existen entre los empleados y los clientes de la empresa" (Florida 2005). Este "capital relacional" es un freno a la simple sustitución de un empleado por otro. Una empleada del departamento administrativo de la empresa *Service SA* describe en los términos siguientes las consecuencias de la separación de uno de sus colegas comerciales: "las empresas asociadas nos preguntan que donde está *Peter Mayer**. Lo aprecian personalmente y eso es mucho más importante que nuestra empresa y nuestros productos". Numerosas personas que le conocían y trataban con él van a seguirle donde su nuevo empleador, que opera el mismo segmento de mercado.

* Pseudónimo

Retención y fluctuación

Los movimientos de personal a menudo producen **reacciones en cadena**, sobre todo cuando los empleados que se van se llevan con ellos algunos colegas: "En nuestro ramo esto no es nada extraordinario. Se cambia de empresa y se dice al nuevo empleador "me traeré algunos compañeros altamente especializados". El nuevo empleador está encantado", dice un cuadro de *Service S.A.* No es excepcional que un cuadro ejecutivo que cambia de empleador llegue tres o cuatro empleados de su servicio.

Si la mayoría de los autores convienen en decir que el movimiento de personal esencialmente tiene consecuencias negativas y costosas, algunos otros destacan una serie de **efectos secundarios benéficos**. Indican que la mayoría de los cálculos sobreestiman los "costos directos" y no toman en cuenta las economías realizadas: "cuando se tendría que proceder a un verdadero análisis de los costos y beneficios, solamente consideran la parte "costos" de la ecuación (Hansen 2005, página 37). Por ejemplo, hay una ventaja medible que es la economía de la prima anual y otras primas que no se pagan al ex empleado. Durante el período vacante del puesto, la mayoría de las veces son los colegas los que se encargan de las obligaciones del ausente, y muy a menudo sin suplemento de remuneración. Asimismo, la empresa puede contratar a un reemplazante por un salario inferior, aspecto que también forma parte de las ventajas de la rotación: "las separaciones de los empleados que se encuentran en lo alto de la escala salarial conllevan economías notables porque, en regla general, la empresa puede reemplazarlos a menor costo" (Jamie Hale, in: Hansen 2005). Los movimientos de personal todavía tienen otra ventaja, es decir la afluencia de nuevas ideas y competencias externas. En fin de cuentas, estas migraciones de personal se juzgan positivas: "muchas empresas no se plantean la pregunta si las fluctuaciones voluntarias de personal son demasiado elevados, sino más bien si son o no suficientes para recibir a nuevos talentos y revisar los salarios" (Hansen 2005)

Demanda intensa de especialistas de TI en India: el „Job Hopping“ en una industria en expansión

La correlación entre el desarrollo económico y el movimiento de personal aparece de manera muy concreta en el sector de las empresas de software en India. Durante la fase de expansión de la industria india de TI y orientada hacia la exportación al principio del nuevo siglo, la tasa de fluctuación de los profesionales especializados de TI era de 25 a 30%. La gran demanda de especialistas no solamente ha disparado los salarios, sino también el número de especialistas migrantes, siempre dispuestos a vender sus servicios a los empleadores mejores

Retención y fluctuación

postores, fenómeno que había adquirido dimensiones inquietantes. Citemos una queja de un administrador de empresa de TI que ve constantemente desaparecer sus especialistas en saber hacer, dejando los proyectos de software sin terminar: "nada más hemos formado a uno, deja la empresa". El "nivel de desperdicio natural de los empleados" es, de siempre, uno de los problemas más grandes de los proveedores indios de servicios, que tratan de desarrollar el saber hacer y de obtener proyectos sofisticados: "los niveles elevados de fluctuación de personal son uno de los principales obstáculos ante la capacidad de las empresas indias de progresar más allá de trabajos menores como v.g. la programación, el desarrollo de software y la oferta de servicios". (Arora entre otros. 2001, p.1279).

5. DECISIONES DIFÍCILES-COMPLEJIDAD DE LOS MOTIVOS

La decisión de cambiar de empleador es la conclusión de una reflexión compleja que se basa en la mayoría de las veces en toda una serie de motivos. Las entrevistas con colaboradores de la empresa *Service SA* revelan que, antes de tomar la decisión de irse (o de quedarse), el empleado considera aspectos múltiples que le son propios. Los motivos pueden estar vinculados con su situación de empleo actual así como con la que tendría con el nuevo empleador. A menudo, la decisión de cambiar de empleo está motivada por el deseo poner término a una relación de empleo nada satisfactoria, dicho de otra manera, son factores los que le **empujan** a cambiar. En otros casos, el empleado está motivado por factores que le **atraen** hacia un nuevo empleador. El comentario que se oye con frecuencia a este respecto es que “era una ocasión que no había que desperdiciar”. Así es como explica un ex empleado de la empresa *Service SA* su conducta: “No tenía ganas de irme, pero era una ocasión que había que aprovechar”. La decisión fue difícil porque me sentía muy a gusto en nuestro pequeño equipo de *Service SA*.

La decisión irrevocable de cambiar de empleador a veces es el resultado de una larga serie de tentativas del empleado para hacer evolucionar su situación. Para un empleado insatisfecho con su suerte, el cambio de empleador solamente es una *opción* entre otras. Según los medios de influencia de que disponen para hacer evolucionar su situación y el precio a pagar por el cambio, muchos empleados primero intentan utilizar el margen de maniobra existente internamente para obtener mejores condiciones de trabajo. A menudo intentan mejorar sus condiciones *en* la empresa hablando con sus superiores o con el director de personal y solamente después de fracasar estas iniciativas se deciden por dimitir.

El deseo de dejar la empresa no siempre puede concretizarse ocupando otro empleo. En caso de “**bloqueo de las fluctuaciones**” (Börner et al. 1996, p.22) los empleados permanecen en la empresa no por fidelidad, sino porque no les queda más remedio. Este tipo de situación no se refleja en las estadísticas, pero deja huellas. Una necesidad de cambio de empleo que no ha podido concretizarse puede dar lugar a enfermedades psicosomáticas, a un aumento del absentismo (voluntario) y a una pérdida de motivación. La debilitación del apego y de la dedicación a la empresa de un empleado experto apenas puede

Retención y fluctuación

detectarse del exterior y puede durar mucho. “Me adapté a la situación y me encontré escapatorias”, dice una empleado de *Service SA* que solamente pudo dejar la empresa tras muchos años de frustración. En este contexto, hay un peligro especialmente elevado de “dimisión interna” de los empleados en período de desempleo elevado, cuando el mercado laboral apenas ofrece posibilidad, al igual que de empleados cuyas posibilidades de acceder al mercado laboral son muy escasas.

Irónicamente, algunos factores considerables susceptibles de fidelizar a los empleados también son útiles a las motivaciones de los que quieren irse: “he encontrado aquí un lugar confortable y mi salario no está tan mal. Puedo conformarme”, dice un empleado que interiormente tomó sus distancias con el empleador, redujo su dedicación a nivel moderado y permanece abierto a toda oferta de empleo externa, siempre y cuando sea suficientemente atractiva.

Los cazatalentos: catalizadores de la fluctuación de empleos

Los movimientos de personal forman parte integrante de la actividad de los consejeros en recursos humanos, que tienen un papel importante de agentes y catalizadores del proceso de fluctuación. Las actividades de los cazatalentos responden a una demanda, esto incluso en un período de baja coyuntura (Steppan 2005). Para el grupo de los especialistas con competencias especializadas y de los directivos, los consejeros en recursos humanos a menudo tienen un papel primordial cuando se pasa de un empleador a otro. Un estudio realizado por Telecom Nueva Zelanda revela que 60% de los cuadros que habían dimitido voluntariamente lo hicieron aceptando una oferta de cazatalentos (Human Resources 2001, p. 25). Se destaca la misma tendencia de las entrevistas llevadas a cabo por el autor en la empresa *Service*: la mayoría de los empleados que habían cambiado de empleo o lo tenían previsto, habían respondido a un anuncio de consultores en recursos humanos. Así, el “llamado” practicado por los cazatalentos contribuye en gran medida a los movimientos de personal y no deja de tener consecuencias para las políticas de fidelización de los empleados practicadas por las empresas. Algunas no se contentan con cuidar su poder de atracción y también intentan cerrar sus puertas a los cazatalentos (v.g. ofreciendo formaciones de operador(a) de central telefónica o de secretario). Ya hay proveedores de servicios especializados en este ámbito. (ver Sunter 2002; www.anti-headhunting.com).

6. EXPECTATIVAS Y MOTIVOS: LOS MOTIVOS DEL CAMBIO

¿Cuál es la razón por la que los empleados deciden cambiar de empleador? Esta pregunta ha sido objeto de toda una serie de estudios cuantitativos (v.g. Yasar Tinar 1986, Ángel 2005, Sus/Henning 2005). También se dispone de datos empíricos sobre las motivaciones específicas de cuadros altamente calificados, que fueron objeto de un análisis comparativo (Rippe 1974 y Kallus 2004). Entre los motivos citados con mayor frecuencia para explicar el cambio de empleo hay razones vinculadas con el propio trabajo y con la evolución de la carrera del empleado, la insatisfacción con respecto a un superior directo o el ambiente reinante en el lugar de trabajo (Rippe 1974, p.117; Süß/ Henning 2005, p.16).

Una de las primeras razones que llevan a un empleado a aceptar una nueva oferta de empleo es el deseo de **nuevos desafíos** (o la mediocridad del contenido del trabajo actual). En este contexto también está la sensación de no tener ninguna influencia en la evolución de las actividades de la empresa. “Todo reside en saber si se puede o no cambiar la situación – aquí nada era posible”, decía un empleado de *Service SA*, explicando que había tomado la decisión cuando un empleador le ofreció un puesto en el que tendría más libertad y posibilidades de influir en los acontecimientos. A este argumento también se añaden las **perspectivas de carrera**, que eran relativamente limitadas con el empleador precedente, pero satisfactorias con el nuevo. “A término medio, no veo grandes perspectivas de carrera para mí en *Service SA*”, dijo un empleado que desde entonces había dejado su puesto. “La repartición de los cometidos casi no me deja margen de maniobra”. Otro antiguo empleado dice: “estaba atrapado en una función que quería dejar”. Antes de tomar la decisión de dejar al empleador, el empleado había tratado en varias ocasiones de ampliar su campo de actividad y de valorizar su posición en la empresa.

En cuanto al **aumento de sueldo**, éste tiene un papel mucho menos importante de lo que se cree en general. La mayoría de los estudios destaca que los incrementos salariales solamente llegan a mitad y al final de la lista de los motivos que incitan a cambiar de empleador (Rippe 1974 y Ángel 2005). Se consideran a menudo como un efecto secundario agradable consecutivo a una decisión inicialmente motivada por un deseo de evolución de carrera y, para algunos, la ausencia de incremento salarial incluso se considera poco importante: “mi nuevo salario apenas es algo más elevado que el anterior, pero

Retención y fluctuación

la remuneración no era mi motivo prioritario” dijo un empleado de *Service SA*. Es la oferta de una “misión interesante” lo que llevó a la decisión, y la perspectiva de una progresión a largo plazo. Otro colaborador explicó que quería permanecer fiel a su empleador, aunque hubiese podido mejorar su ingreso dejando la empresa. Rechazó la oferta de otra que le proponía “un paquete salarial” muy interesante. “Me encuentro a gusto en *Service* y eso es lo más importante para mí”.

Otro criterio importante que entra en consideración cuando un empleado cambia de empleo es el de la **posición** de empresa **en el mercado** y sus perspectivas de carrera. En este contexto, la decisión a menudo está vinculada en última instancia con la seguridad del empleo, cuanto menos seguros son los empleos, más se intensifican las fluctuaciones (Börner /Maier / Schramm 1996, p. 15). La decisión de cambiar de empleo, explica un empleado de *Service*, puede ocurrir cuando se da cuenta de que el porvenir de su empresa es incierto y que, por consiguiente, el de su empleo también: “he observado la situación general viendo la perspectiva y me planteo estas preguntas ¿Cuál es la tendencia del mercado? ¿Hay porvenir? De momento, *Service SA* no está muy bien posicionada, a diferencia de mi nuevo empleador”. Por los mismos motivos, los planes de reestructuración y los rumores de adquisición a menudo están vinculados con la búsqueda de otras opciones. Según un cuadro: “nadie tiene ganas de encontrarse solo a bordo y de ser el único en abandonar el barco”.

Por último, hay aún una serie de „factores secundarios “que, sin embargo, pueden influir en el momento de tomar la decisión. Sobre todo se trata de motivos vinculados con la situación personal y con el lugar del domicilio de la familia. Estos motivos **de carácter privado**, según los resultados de una encuesta de personas que habían cambiado de empleo, a menudo figuran en primer lugar en la lista de factores que motivan un nuevo comienzo profesional y para algunos pasan „antes que el trabajo atractivo y mucho antes que las perspectivas de carrera (.....). Especialmente, el lugar de trabajo del conyugue y la decisión de construir una vida en común“, son factores que a menudo pesaron en gran medida sobre la decisión de cambiar de empleo. (Nagel 2005, p. 26)

Contrariamente a los motivos emanantes de una iniciativa puramente pragmática y orientada hacia los beneficios, la decisión de cambiar o no de empleo se basa en gran medida en los **vínculos afectivos** del empleado (o en su ausencia). En lo concerniente al apego y a la identificación con el empleador, los factores más importantes residen en las relaciones con los colegas, los superiores y la dirección de la empresa. Un empleado de *Service SA* observa, por ejemplo, después de haber rechazado una oferta interesante de cambio:

„soy un emotivo y para mi es importante sentirme bien. Me gusta ir al trabajo tranquilo y tener una sensación de pertenencia a mi empresa. Aquí es posible, pero en la otra empresa no hubiese estado realmente en mi lugar“.

„Quiero aportar mi contribución“: la imagen propia y las expectativas de los empleados altamente calificados

Los especialistas altamente calificados son muy cortejados por los servicios encargados de la fidelización de los empleados. Varios estudios de sociología industrial y del trabajo examinan las necesidades específicas de este grupo específico.

La imagen propia que tienen los empleados más eficaces depende esencialmente de sus **resultados**. En la lista de prioridades de estos empleados especializados ocupa un buen lugar el deseo de trabajar con la perspectiva de objetivos precisos, sin ser „molestados“ por instrucciones que consideran irracionales. A menudo están insatisfechos „porque los que tienen competencias de expertos a nivel operacional no los escuchan“ o los directivos „que están por encima del proceso de trabajo y solamente lo perturban por falta de respeto del pragmatismo de los especialistas“. (Kotthof 1996, p.438)

Los cuadros consideran que les es indispensable disponer de una amplia **autonomía de trabajo** para poder llevar a cabo su misión con competencia. Es precisamente esta autonomía, indispensable para la eficacia de su trabajo, la que consideran amenazada. Sus críticas se dirigen principalmente al hecho de que „la autonomía profesional en su ámbito de competencia generalmente *no incluye* una responsabilidad adecuada en cuanto a los recursos operacionales requeridos“- llevando a „interminables procesos decisorios con las instancias superiores“. (Kraditzke 1997, p. 136)

Para satisfacer las exigencias de su misión y contribuir a la concretización de los objetivos de la empresa, los cuadros altamente calificados consideran que debe asociárseles estrechamente al **proceso de información y de elaboración de las estrategias**. Ahora bien, son muchos los que en la vida cotidiana se consideran „mal informados sobre la integración de su trabajo en el funcionamiento general y la evolución global de la empresa“. (Kadritzke 1997, p. 137)

Habida cuenta de la nivelación de la pirámide jerárquica y de las estructuras organizativas basadas en los proyectos, **las redes de carrera verticales** cada vez son menos frecuentes en numerosas empresas. El objetivo de asumir responsabilidades crecientes pasa a ser difícil de alcanzar en tales estructuras,

Retención y fluctuación

por lo menos mediante los procedimientos tradicionales de ascenso. Muchas empresas tratan de resolver este problema elaborando nuevos modelos de carrera de tipo „carreras especializadas“. La construcción de una carrera sólida depende en gran medida de la transparencia y de la credibilidad de los métodos de **evaluación de los resultados**. Ahora bien, numerosos empleados consideran que éstas son escasas: „contrariamente a determinados modelos perfeccionados de desarrollo personal de planificación de la carrera, que existen oficialmente en las empresas consideradas en el estudio“ los empleados concernidos piensan que el ascenso depende en gran medida de la capacidad individual de cada uno de venderse, de sus relaciones y de su oportunismo – de ahí cierto desencanto, una sensación de inseguridad y una pérdida de motivación. (Kadritzke 1997, p. 140)

„La identificación social de la **dirección superior** con la empresa“ es también un factor importante en la opinión que tienen los empleados altamente calificados de su empleador. Los directores ejecutivos constituyen un importante elemento de la fidelidad a la empresa en su conjunto. Se desea que los miembros del equipo de dirección „permanezca el mayor tiempo posible, se interesen por los empleados y den de vez en cuando al personal la sensación de ellos también están en el mismo barco“. (Kotthoff 1996, p. 440). En la práctica, muchos critican el cambio de la cultura de empresa, que resumen con la fórmula „actitud presuntuosa e indiferente de los directores“ y su tendencia a „mantener una impermeabilidad total entre ellos y su personal“.

Cuando se describen a sí mismos, los empleados altamente calificados dicen que están muy centrados en el resultado y que ya tienen una fuerte motivación personal. Por consiguiente, la condición principal requerida para crear un vínculo estrecho entre ellos y la empresa debería ser prioritariamente eliminar los **factores de desmotivación**. (DGFP 2004, p. 54) Estos factores vuelven a los obstáculos que impiden a los empleados actuar como desearían, es decir, poner sus competencias a disposición de la empresa para obtener resultados y continuar al mismo tiempo su desarrollo personal. Un empleado de *Service SA*, que cada vez se interesa más en nuevas ofertas de empleo, dice más o menos lo mismo: “me gusta tener objetivos en mi trabajo y deseo que este trabajo se reconozca. Pero de momento no se a dónde va la empresa y ya no comprendo su estrategia. Ya no se cómo podría serle de utilidad”.

7. RETENER A LOS EMPLEADOS: ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA FIDELIZACIÓN

El objetivo de fidelizar a los colaboradores y de reducir los riesgos de dimisión está al alcance de las empresas, por lo menos hasta cierto punto. Es cierto que no dominan todos los factores – especialmente los que entran dentro de la esfera privada. Ahora bien, les queda un amplio margen de maniobra si abordan los factores vinculados con el trabajo como tal y con la empresa.

El enfoque adoptado en la gestión de la retención entra dentro del marco de las discusiones sobre el “atractivo del empleador”. Muchos piensan que esta calidad les permitiría asegurarse con mayor facilidad la fidelidad de sus empleados¹. Los factores que motivan a los empleados a cambiar o no de empleador forman un conjunto complejo. Su vinculación con la empresa puede verse afectada por prácticamente cualquier factor. Por eso los manuales de fidelización de los empleados abarcan numerosos elementos de la política de personal y de la organización de la empresa. Considerando la amplitud de esta documentación, en este informe haremos una presentación resumida.

Los principales **ámbitos de intervención en materia de retención de personal** son como sigue (ver DGFP 2004):

- La contratación e información de los nuevos empleados,
- El perfeccionamiento del personal,
- La definición de los cometidos,
- Instrumentos de gestión apropiados/responsables de gestión apropiados, y
- sistemas de incentivos.

¹ La consultoría Hewitt, que lleva a cabo encuestas internacionales de empleados sobre la calidad de los empleadores y de los cuadros de dirección, comprueba que el nivel de empleados que dejan a „los mejores empleadores“ es considerablemente inferior que en las otras empresas (Baumruk et al., 2004, p.12). Sin embargo, esta correlación no es inequívoca, como se destaca de una lista de las „mejores empresas“ establecida por Fortune 500. En las 20 primeras empresas de la lista, el nivel de movimiento voluntario del personal en un mismo sector como el de comercio de alimentos se sitúa entre 6% (wegmans Food Markets) y 32% (Whole Foods) (Hansen 2005, p.40). En general, estos datos deben considerarse con prudencia – tanto en lo tocante a los niveles de fluctuación, como en lo tocante a las correlaciones establecidas en lo concerniente al atractivo de los empleadores (ver. Hielscher 2002, p. 96).

Retención y fluctuación

La base de conocimientos requeridos: medida de las fluctuaciones, definición de los obstáculos ante la motivación

Las empresas ante todo tienen que definir el conjunto de motivos que les conciernen, con el fin de elaborar medidas de fidelización eficaces. A este fin, el mejor útil recomendado es un **sondeo** efectuado entre el conjunto del personal o del grupo de colaboradores concernido. Este sondeo debe permitir determinar el nivel de vinculación de los empleados, identificar los obstáculos ante la motivación y resaltar las posibilidades de mejoramiento.

Se idean **entrevistas de separación** con los empleados que dejan la empresa para reunir información sobre los motivos de su decisión y, en un espacio protegido, obtener la información más sincera posible sobre los puntos débiles y los problemas tal y como los perciben los empleados. Además de las estadísticas sobre las separaciones voluntarias en todas las unidades de la empresa, convendría integrar también parámetros tales como el absentismo en los **sistemas de alerta precoz** relativos a las fluctuaciones de personal.

Reclutamiento: personal y empresa en adecuación

La gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que también informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador. Por consiguiente, convendrá presentar a los candidatos una imagen de su futuro empleo que refleje la realidad cotidiana, mencionando las horas extraordinarias, los viajes y otros factores de estrés. Los superiores y otros referentes del futuro empleado deberían participar en el proceso de selección, de manera que ambas partes tengan desde un principio la sensación de que el candidato está en adecuación total con el contexto social en el que evolucionará.

El período de adaptación al trabajo: la base de la retención del empleado

"Las primeras semanas de empleo constituyen un período decisivo durante el cual se echarán los cimientos de la motivación a largo plazo del empleado y del sentimiento de pertenencia (Russell 2001, p. 17). En esta óptica, los programas de orientación y de formación durante la fase inicial no deberían limitarse a informar y también deberían transmitir la cultura de la empresa y el sentimiento de pertenencia. El apego del recién llegado a la empresa también puede

Retención y fluctuación

favorecerse designando a un colega experto para que le sirva de guía. Para señalar al recién llegado el interés de la dirección y ponerlo al tanto de la estrategia de la empresa, se recomienda que se organicen mesas redondas con los altos directivos de la empresa (DGFP 2004, p. 67).

Definición de los cometidos: autonomía y posibilidades de éxito

La descripción de los cometidos del empleado contribuye en gran medida a su motivación (o a su desmotivación, si es el caso). Uno de los primeros imperativos y encontrar "la justa medida" en la organización del trabajo, cuyo contenido no debe ser ni demasiado ambicioso ni demasiado poco ambicioso. En este contexto, los empleados deben poder mostrarse eficaces y, a este fin, deben recibir los recursos necesarios y el poder de actuar. Es sumamente importante hacer participar a los empleados calificados en las sesiones de solución de problemas y darles la posibilidad de influir en las estrategias de la empresa. "Al confiarles un papel clave en la resolución de problemas, se refuerza su sentimiento de vinculación y su imagen propia en calidad de interlocutor en la empresa" (Russell 2001, p. 18). La estructura organizativa de conjunto juega un papel decisivo a este respecto. Las estructuras jerárquicas aplanadas y una descentralización relativamente fuerte del poder decisorio son particularmente útiles para la necesidad de autonomía profesional y el poder de ejercer influencia (Eröcal 2005, p. 19).

Perfeccionamiento del personal: Ofrecer posibilidades de desarrollo

Para numerosos especialistas altamente calificados es primordial desarrollar constantemente sus competencias y perfeccionarse a nivel profesional. Esta necesidad de desarrollo no puede satisfacerse con simples ofertas de formación - el empleador también tiene que ofrecer al especialista la posibilidad de superarse en el marco de proyectos ambiciosos. La satisfacción del empleado también pasa por su convicción de la transparencia y del carácter justo de los procesos de selección y de ascenso.

Ahora bien, las expectativas de progresión vertical en la jerarquía de la empresa chocan con los límites de las posibilidades del empleador, esto tanto más que las jerarquías niveladas y las estructuras organizativas construidas alrededor de proyectos limitan el número de puestos de dirección. Algunas empresas trataron de crear "carreras especializadas" para precisamente algunos especialistas prometedores con el fin de reemplazar las carreras tradicionales con grados (Gertz, in: Computerwoche 4.3.2005). Sin embargo, la promoción individual de

Retención y fluctuación

la carrera de los empleados más eficaces y prometedores entraña un dilema, en el sentido de que la inversión en gran escala en el desarrollo de las competencias aumenta su empleabilidad, de ahí el peligro de que sean “**desviados**” por otros empleadores.

El instrumento de gestión: definir objetivos, evaluar el resultado

El establecimiento de **directrices** válidas para la empresa en su conjunto permite fijar normas obligatorias para la gestión de los empleados y la cooperación. Generalmente, estas normas contienen elementos tales como el respeto, respuestas constructivas, la participación de los empleados en la vida de la empresa y la transparencia de la comunicación. Estos valores solamente son eficaces si se integran en las actividades cotidianas y se reflejan en el comportamiento del personas, en otras palabras, si están en adecuación con la cultura de la empresa tal y como la viven los concernidos. Los valores y "principios fundamentales" declarados oficialmente por la empresa a veces son contrarios a la realidad y práctica y, en tal caso, pueden despertar la desconfianza y distancias.

La **gestión por objetivos** es un útil fundamental que confiere margen de iniciativa, responsabilidad y orientaciones de trabajo precisas al empleado. Esta forma de gestión tiene por objeto estimular "la toma de iniciativa, la cultura del resultado y la automotivación" (DGFP 2004, p. 59). Por regla general, la gestión por objetivos está vinculada con sistemas de incentivos basados en el resultado. La eficacia de estos incentivos depende en gran medida de su credibilidad para los interesados, que las juzgan objetivas, transparentes y susceptibles de ser influenciadas por ellos, o no.

No obstante, la gestión no solamente consiste en manejar instrumentos. También y sobre todo se orienta hacia personas y por lo tanto se da cierta importancia a la **evaluación del resultado de la gestión**. Un “barómetro del resultado de la gestión”, tal como existen en Estados Unidos, está ideado para ofrecer información completa sobre los niveles de motivación prevalecientes en los diferentes departamentos con el objeto "de incluirla en el cálculo de los elementos flexibles del salario de los cuadros de dirección, además de los parámetros de resultado relativos al volumen de negocios y a los resultados de producción". Los datos ofrecidos por el "barómetro" se refieren, por ejemplo a los niveles de fluctuación del personal y el número de solicitudes de mutación, así como datos de encuesta entre el personal (Geschwill 2001, p. 3). Considerando la importancia del comportamiento de un cuadro con sus subalternos, la empresa incita al desarrollo de las competencias de dirección, pero también debe, simultáneamente, tomar medidas decisivas para alejarlos si

Retención y fluctuación

sus prestaciones de dirección resultan ser insuficientes (Human Resources abril 2001, p. 25).

Los sistemas de incentivos: responder a las aspiraciones, ofrecer reconocimiento

Los sistemas de incentivos de carácter financiero revisten un carácter importante, por no decir decisivo, en la fidelización de un empleado. No solamente satisfacen las expectativas materiales del empleado, sino que son también un indicador del valor otorgado a su resultado. Más allá del nivel de salario en cifras absolutas, se añaden otros aspectos importantes, v.g. la noción de "repartición justa" en comparación con los demás empleados. A este respecto, son factores importantes por ejemplo "una estructura y una evaluación correctas de las funciones" y "un catálogo de criterios claramente definidos para la atribución de elementos variables del salario en función de los resultados" (DGPF 2004, p. 63). Cada empleado debe estar en medida de ver claramente cómo puede actuar para influir en los elementos que reflejan su resultado. Además, numerosos empleadores ofrecen a los empleados ventajas marginales tales como una participación en la caja de pensión de la empresa, planes atractivos de organización de la vida profesional o Stock options, siendo algunos de estos elementos accesibles solamente a partir de una duración determinada de empleo en la empresa (Teltschik 1999, p. 126).

Los incentivos no financieros, también importantes, son, por ejemplo, planes atractivos y flexibles de organización del tiempo de trabajo, que toman en cuenta la compaginación de la vida familiar y la laboral. El apoyo de los padres, ambos empleados, también cobra una importancia creciente, bajo forma de ayuda para el cuidado de los hijos o de autorización para trabajar a domicilio en caso de enfermedad de un hijo. La variedad de instrumentos de fidelización llega hasta "iniciativas para el bienestar", v.g. una cafetería y bebidas gratuitas, masajes en el lugar de trabajo, salas de fitness o actividades de ocio.

"Retener a los empleados adecuados - segmentación de los grupos concernidos

Si damos crédito a los autores de obras sobre la gestión de la fidelización del personal, los campos en los que las empresas deben evitar fluctuaciones y aquellos en los que estas fluctuaciones son convenientes deben definirse en función de los puestos y de los resultados de los empleados, así como de la facilidad e reemplazarlos. Los esfuerzos de retención deben sobre todo a ante todo destinarse a los "empleados estratégicamente importantes" que serían difíciles de reemplazar (DGFP e. V. 2004, p. 21). Reina un consenso general

Retención y fluctuación

según el cual el instrumento de fidelización debe idearse para una aplicación selectiva, dirigiéndose principalmente a los más eficaces y dejando irse con celeridad a las personas menos eficaces. No todos los empleados tienen el mismo nivel de resultado, por consiguiente no hay motivo de sentirlo de la misma manera cuando se van" (Dalton 2005). De ese punto de vista, la retención de personas poco eficaces no solamente compromete el éxito de la empresa, sino que también se corre el riesgo de desmotivar al resto del personal.

Las políticas de gestión de las fluctuaciones basadas en sistemas de evaluación rígidos y de clasificaciones forzadas (forced ranking) han sido objeto de numerosos informes, emanantes sobre todo de empresas de Estados Unidos². En empresas como SAS, fabricante de software o la cadena de restaurantes Applebee, a la dirección se le han impuesto objetivos de retención claramente definidos. "Se han prescrito objetivos de retención a los cuadros de dirección, de ellos depende alcanzarlos". Tienen que retener por lo menos 80 por ciento de los empleados más eficaces y "a ninguna del 20 por ciento menos eficaces". Es evidente que el concepto de retención basado en una clasificación de los empleados solamente es eficaz en función de la calidad de la evaluación de los resultados. Ahora bien, las evaluaciones de resultados a menudo enfrentan problemas de metodología y varían en gran medida según las personas. Por esta razón conviene abordar con prudencia toda política rígida de gestión selectiva de las fluctuaciones.

La tendencia generalizada a limitar el ámbito de las políticas de retención del personal a las personas más eficaces tiene otro punto débil. El hecho de concentrar todos los esfuerzos en los empleados más eficaces, que son especialistas de alto nivel o cuadros ejecutivos, debilita por contraste la importancia de las relaciones bien establecidas y de los "empleados corrientes" para la estabilidad de las actividades de una empresa o de un equipo. La gran reserva de conocimientos acumuladores gracias a la experiencia y a una larga cooperación entre colegas contribuye a la eficacia de los procesos a todos los niveles. Asimismo, empleados de más edad que manifiestamente se clasifican en los grupos periféricos de la política de retención, deberían recibir más atención por parte de los departamentos de recursos humanos. Si se toma en cuenta la demografía, las empresas corren el riesgo de penurias de empleados calificado, y sobre todo de jóvenes calificados, en un futuro relativamente próximo. Esta tendencia conferirá nueva importancia a la retención de los empleados de más edad.

² La clasificación forzada (forced ranking) reparte a los empleados en categorías en función de su resultado, distinguiendo entre los "muy eficaces" y los "poco eficaces". Sobre la base de parámetros que expresan la repartición normal, se trata de evitar evaluaciones demasiado laxistas de los

8. CUANDO SE VAN EMPLEADOS: ORGANIZAR EL CAMBIO

Siempre habrá empleados de alto nivel que dejarán a su empleador, aunque este figure entre los mejores y aplique toda la variedad de medidas previstas en los instrumentos de retención del personal. Las separaciones voluntarias forman parte de la actividad normal de la empresa. Sin embargo, ésta puede actuar diversamente para administrar las repercusiones de esta separación. En primer lugar, debe respetar la decisión del empleado "desleal" y, en la medida de lo posible, asegurar la buena marcha de la transmisión de funciones a su sucesor. Además, algunas empresas también siguen conservando vínculos con "los antiguos". Por último, el personal en su conjunto está muy atento a la manera en que el empleador trata al empleado que se va, se vaya por propia iniciativa o por despido. El personal que observa la evolución de las cosas generalmente es muy crítico en cuanto al comportamiento de la empresa y, especialmente, al de la dirección en tales situaciones delicadas.

Política de la tierra quemada - La gestión de las dimisiones

Algunos empleados que han notificado su dimisión, a veces observan un cambio completo de actitud con ellos señalando el término de las relaciones de cortesía. "Desde que he dimitido, mi jefe ya no me dirige la palabra" decía un ex empleado de *Service SA*. A veces, los colegas y los superiores que se sienten "abandonados" manifiestan su decepción en conversaciones telefónicas encolerizadas y correos electrónicos acusando al empleado de traidor y de "desertor". Para los empleados a los que les costó tomar la decisión, especialmente a causa de su lealtad para con *personas individuales*, estas reacciones constituyen un estrés adicional. Y muy a menudo los superiores "heridos" olvidan de tratar de retener al empleado que ha decidido irse, en caso de que aún quedase una posibilidad de convencerlo de que se quede.

Del punto de vista de la empresa, la calidad de las relaciones con las personas que se van de la empresa es un aspecto muy importante. Una planificación cuidadosa del período entre el que el empleado anuncia su decisión y el de su separación efectiva puede presentar grandes ventajas para la empresa, para los colegas que se quedan y para el sucesor del empleado. Por ejemplo, la empresa puede organizar una entrevista para recoger información sobre los posibles

Retención y fluctuación

obstáculos ante la motivación en la empresa, o asegurar la organización completa de la transición. Es importante utilizar el tiempo que queda antes de la separación del empleado de manera constructiva, especialmente cuando se trata de especialistas en posesión de un valioso saber hacer, cuyos conocimientos deberán transmitirse a los colegas y sucesores.

No se han perdido para siempre: vínculos con los antiguos empleados

La preparación de una cooperación futura durante la fase de separación también es ventajosa por otro motivo: los ex empleados todavía pueden dar consejos a su antigua empresa. Muy a menudo, pasan a ser nuevos asociados de ésta, y mantienen con ella estrechos vínculos de cooperación. "La relación cliente-proveedor se coloca de entrada a otro nivel" (Indialogo-Newsletter, www.indialogo.de).

Además, los ex empleados también son futuros empleados potenciales. "Comprendo que todo empleado desee cambiar de empleo tras haber trabajado con nosotros con éxito durante años. Además, puede volver en cualquier momento. En fin de cuentas, nuestra empresa se beneficiará también de los conocimientos adquiridos en otras empresas", decía el director de una empresa de servicios multimedia (Volker Tietgens, in: brand eins 1/2000). Se necesita mucho menos tiempo y esfuerzos para reintegrar a un ex empleado que para integrar a uno nuevo. Su rendimiento y su integración en la empresa conllevan menos riesgos. En las empresas de Estados Unidos, la creación de redes de ex empleados se ha transformado en una práctica corriente. Asimismo, la empresa alemana de procesadores Infineon "ya explota el potencial de los "Alumni" (antiguos): "les preguntamos regularmente si pueden imaginar volver a trabajar para nosotros" (Gillies 2005, p. 21). Así, a pesar del ambiente conflictivo que haya podido rodear la separación de un empleado, puede ser benéfico para ambas partes imaginar que podrían volver a verse un día.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Arora, A./ Arunachalam, V.S./ Asundi, J./ Fernandes, R.* 2001: The Indian Software Services Industry, in: Research Policy, Oct. 2001, S.1267-1287
- Raymond Baumruk, Pi Wen Looi, Ted Maruszczak.* 2004: What Makes a Best Employer? Insights and Findings From Hewitt's Global Best Employers Study, Hewitt Associates, 2004
- Chris Benner* 2002: Work in the New Economy. Flexible Labour Markets in Silicon Valley, Oxford
- Reg Birchfield* 2001: Cutting Employee Turnover Costs, in: Management Magazine, Oct. 2001, New Zealand
- Sabine Börner, Wilhelm Maier, Florian Schramm* 1996: Fluktuationsneigung trotz Unterbeschäftigung? Eine empirische Analyse zur Fluktuation in den 90er Jahren, TU Diskussionspapier 1996/14
- Gerhard Bosch* 2003: Das Normalarbeitsverhältnis in der Informationsgesellschaft, in: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 2002/2003, Gelsenkirchen, S.11-24
- Aaron Dalton* 2005: Applebee's Turnover Recipe, in: Workforce Management Online, May 2005
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung* 2004: Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden, Bielefeld
- Marcel Erlinghagen, Matthias Knuth* 2003: Arbeitsmarktdynamik zwischen öffentlicher Wahrnehmung und empirischer Realität, in: WSI Mitteilungen 8/ 2003, S.503-509
- Deniz Eröcal* 2005: Case Studies of Successful Companies in the Services Sector and Lessons for Public Policy, OECD Directorate for Science, Technology and Industry - STI Working Paper 2005/7
- Richard Florida* 2005: Managing those Creative Types, in: Gallup Management Journal, 11. Aug. 2005
- Winfried Gertz* 2005: Wie man gute Mitarbeiter bindet, in: Computerwoche 4.3.2005
- Roland Geschwill* 2001: War for Talents, Zauberwort Mitarbeiterbindung, in: Human Resources 2/2001
- Constantin Gillies* 2005: Der großen Dürre vorbeugen, in: ManagerSeminare Heft 83, Febr. 2005, S.18-21
- Fay Hansen* 2005: The Turnover Myth, in: Workforce Management, June 2005, S.34-40

Retención y fluctuación

- Volker Hielscher* 2002: Personalpolitik im Experten-Engpass, Berlin
- Human Resources* 2001: Turnover and Retention of Senior Managers. A Case Study of Telecom New Zealand Ltd., in: Human Resources, New Zealand, April 2001, S.23-25
- ILO World Employment Report* 2001: Freelancers on the Rise, in: Life at Work in the Information Economy, S.31f.
- Indialogo Newsletter*: Alumni-Netzwerke – Chance für die Zukunft der Unternehmen, aus: <http://www.indialogo.de/upload/pdf/Alumni-Netzwerke-ChancefurdieZukunft....pdf>
- Ulf Kadritzke* 1997: Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Ulf Kadritzke (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin
- Michael Kallus* 2004: Arbeitsmarkt verbessert sich erst in ein, zwei Jahren. Weniger Job-Hopping im mittleren Management, CIO News 23.12.2004 (www.cio.de/news/801279/index.html)
- Hermann Kotthoff* 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung, in: Soziale Welt, Heft 4, Jg. 47
- Arnold Kransdorff* 2003: Knowledge Management: How to Debrief and Cut the High Cost of Staff Churn, in: Management Magazine, New Zealand, February 2003
- Annette Nagel* 2005: Was Mitarbeiter bindet, in: Personal, Heft 4/ 2005
- Peter Nieder* 1981: Fluktuation, in: Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart, S.162-165
- Wolfgang Rippe* 1974: Die Fluktuation von Führungskräften der Wirtschaft, Berlin
- Karen Russell* 2001: Retaining High-Performance Employees during Organisational Change, in: Human Resources, New Zealand, April 2001, S.17-18
- Richard Sennett* 1998: The Corrosion of Character, New York
- Henry Steinbau*: Bleib doch noch ein bisschen, in: brand eins 1/2000
- Rainer Steppan*: Umsatzplus beflügelt Personalberater, in: ftd.de, 28.6.2005
- Stefan Süß, Henning Ritter* 2005: Geld ist nicht alles, in: Personal, Heft 1/ 2005
- Sabine Sunter* 2002: Rote Karte für Headhunter, in: Personalführung 2/ 2002, S.38-39
- Norbert Teltschik* 1999: Mehr Gewinn durch Mitarbeiterbeteiligung: zeitgemäßes Entgeltmanagement als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Frankfurt/Main

Retención y fluctuación

Mustafa Yasar Tinar 1986: Humanisierung der Arbeit und Produktivität:
Auswirkungen einer Erweiterung des Entscheidungsspielraums der
Arbeitnehmer auf Fehlzeiten, Fluktuation und Arbeitsproduktivität in
Wirtschaftsorganisationen, Frankfurt am Main/ Bern/ New York