

¿VAS A TENER TALENTO EN ENERO?

Horacio Gómez

Con el cierre de año llega una temporada de mucho estrés. No dejes que tu equipo de trabajo se quede fuera de tu agenda, y después fuera de tu compañía.

Estás a punto de regresar a la oficina después de haber pasado unas increíbles vacaciones decembrinas. El olor a pavo relleno sigue en el ambiente y tú ya tienes en mente el plan perfecto para bajar esos kilitos extra de las posadas, porque ÉSTE va a ser tu año, en lo personal y en lo profesional.

Vienes energizado, enfocado, con un renovado brillo en la mirada. El año nuevo inicia y va a ser este año en el que lograrás todos los objetivos que planteaste antes de desearle felices fiestas a tu equipo y despedirte de ellos. Quieres llegar a ver a tu equipo e iniciar a trabajar, porque seguramente ellos también recargaron baterías, ¿no es cierto?

Prendes la computadora y la bandeja de entrada de tu correo comienza a actualizarse. De repente, una línea en la pantalla llama tu atención: "Carta de renuncia" ...el remitente es uno de tus top talents. Siguen cargándose los correos y te llega un meeting request de otro miembro destacado de tu equipo, el asunto de la reunión sólo dice "Tenemos que hablar". Esa energía propositiva con la que venías, rápidamente se vuelve ansiedad y preocupación. De repente en lugar de pensar en recapturar el momentum con el que cerraste el ciclo anterior, te encuentras en una crisis de fuga de talento y en lo que eso significará para tus resultados este año... y apenas es enero. **¿Qué está pasando?**

Aunque la situación que planteo pueda parecer una dramatización, las fugas de talento a inicios de año son una realidad en todas las organizaciones y es fácil entender las razones.



El cierre de año tiende a ser una época de desgaste

Los ejecutivos nos encontramos en una compleja situación de tener varias pelotas en el aire, con la expectativa de pescarlas todas, y esto no siempre sucede. Por una parte, el cierre de año es una época en la que estamos persiguiendo el número final. Todos nos medimos por objetivos e independientemente del giro en que te encuentres, el Q4 suele ser una etapa crítica, que definirá si el año fue un éxito o nos quedamos sin alcanzar la meta. Al mismo tiempo, estamos inmersos en procesos de planeación y presupuesto para el año entrante.

Esto suele significar conversaciones complicadas, reuniones con el comité ejecutivo, elaboración de casos de negocio, proyecciones, discusiones sobre talento, negociaciones entre áreas para repartir responsabilidades y recursos, etc.



El desgaste de cierre de año compite por la atención del ejecutivo, con una etapa crítica de los ciclos de talento.

Los ciclos de gestión de talento, incluyen generalmente en el último trimestre, la etapa de *full year review* de los miembros del equipo. Es un espacio diseñado para llevar a cabo ejercicios reflexivos no sólo respecto a si llegamos o no a los objetivos personales, sino también a cómo llegamos a ellos. En teoría, viene integrado a conversaciones sobre ruta de carrera y desarrollo, diseñado para dar carpetazo al año en curso pero también para empezar a perfilar a los miembros del equipo en torno al año siguiente. Sin embargo, estamos tan

enfocados con el cierre anual de negocio, que es fácil caer en procesos apresurados, limitados a una evaluación superficial que califica el objetivo planteado vs. resultados logrados. Con las mejores intenciones, es común escuchar “por lo pronto cerremos los factores y luego agendamos la sesión de *feedback*.” ¿El resultado? Los colaboradores se van de vacaciones insatisfechos con el proceso y con incertidumbre.



El descanso decembrino es un espacio de introspección.

Tal vez por el cierre natural de ciclos, el contacto con los familiares o la carga emocional que viene con la época, pero durante las vacaciones de diciembre tendemos a hacer introspección y plantearnos preguntas de peso. Preguntas como ¿qué quiero hacer con mi vida?, ¿a dónde estoy orientando mi carrera?, ¿quiero volver a tener un año como el pasado? Y si a este momento, le sumas la secuencia de las razones planteadas anteriormente, este momento de introspección viene después de una época desgastante y de la cual los colaboradores salieron con conversaciones inconclusas. De repente nuestros miembros de equipo empiezan a entretener a idea de “estaría mejor en otro lado.”



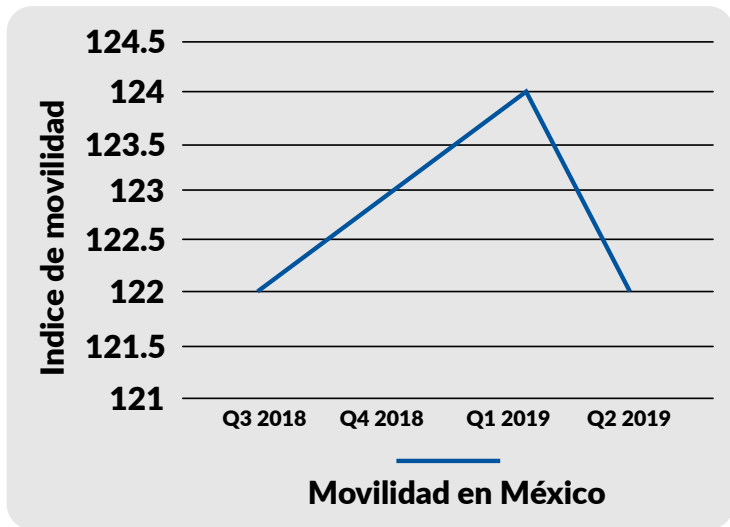
¡Hola, estamos contratando!

Porque lo descrito hasta ahora no sólo está pasando en tu empresa, sino en las demás, en enero los head hunters y las áreas de reclutamiento de todas las compañías tienen vacantes que llenar, y empiezan a tocar a la puerta de nuestros colaboradores.



Si a esto, sumamos el hecho de que la tendencia generacional de millenials y centenialls, apunta a menores grados de lealtad a la empresa que generaciones como los baby boomers y que el más reciente estudio de Randstand Workmonitor, indica que en México un acumulado de 70% de los colaboradores está abiertos a cambiar de empleo o activamente buscando una alternativa, debemos entender que la fuga de talento y alta rotación a principio de año es más que predecible.

En el reporte ya mencionado Randstand Workmonitor indica que las cifras de movilidad voluntaria en México ascienden en los últimos meses de 2018 e inicio del 2019, mientras que caen durante Q2 y Q3. Ahora que entendemos las razones para este fenómeno de estacionalidad de la rotación, ¿qué podemos hacer para mitigarlo?



En las últimas semanas del año, busca tener esas pláticas de cierre tan importantes con tu equipo. Idealmente, lleva a cabo estas pláticas fuera de la oficina, en un setting más informal. Toma el tiempo para construir los mensajes que quieres dar y asegúrate de dar feedback de la manera más honesta y propositiva.



Siendo realistas, es posible que tengas que priorizar y no haya suficiente tiempo para llevar cabalmente todas las conversaciones de cierre. Ante esto, enfócate en asegurar por lo menos las prácticas con los miembros del equipo que consideras más valiosos y críticos para la operación del negocio.



Asegura que las conversaciones incluyan un diálogo de retroalimentación honesto, transparente y *forward-looking*. No nos enfoquemos solamente en las áreas a mejorar, sino que hablemos también de las cosas que se hicieron bien. Si estamos buscando retener a los colaboradores, hablemos de las oportunidades en el marco del desarrollo de la persona para el año que viene. Si vienen decisiones importantes respecto al futuro del colaborador y hay espacio para hacerlo, démosle perspectiva. ¿Cuántas veces hemos visto el caso de la persona que se va de la compañía sin saber que su jefe lo estaba perfilando para una promoción en tan sólo un par de meses? ¿Te suena familiar el famoso “de haber sabido no hubiera aceptado el nuevo trabajo”?



Independientemente del resultado anual, seguramente durante los últimos 12 meses los miembros de tu equipo se esforzaron para abonar a los objetivos que comparten contigo. Probablemente hubo situaciones de roce, horas largas y muestras de esfuerzo discrecional. No desperdices este momento, justo antes de que entren en épocas de reflexión, para comunicar y mostrar gratitud. Recuerda ese conocido adagio que dicta que los empleados llegan por la empresa, pero se van por el jefe. Aprovecha el espacio para darles la tranquilidad de que tienen un líder que aprecia el trabajo y esfuerzo entregado, no sólo por el pragmatismo de buscar retenerlos en el nuevo ciclo, sino simplemente porque es lo correcto.

Algo así de básico y puntual, puede hacer que tus primeros meses del siguiente año estén enfocados en seguir construyendo el éxito, en lugar de estar apagando fuegos de fuga de talento.



Acerca del autor



Horacio Gómez,
Socio, Mty
horacio.gomez@sintec.com

Es Socio responsable de la Oficina Monterrey de Sintec. Sus áreas de expertise incluyen Estrategia de Negocio, Comercial, Mercadotecnia y Desarrollo Organizacional, habiendo ejecutado más de 50 proyectos para empresas líder de múltiples industrias en América Latina.

Referencias

- Randstad Workmonitor. Junio 2019. Global Report Randstad Workmonitor Q2 2019. Future job skills and sourcing talent. <https://www.randstad.com/workforce-insights/global-hr-research/randstad-workmonitor/>

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_