

FACTORES DE FIDELIZACION Y PERMANENCIA ENTUSIASTA EN LA EMPRESA DE LOS PROFESIONALES CUALIFICADOS

Estudio realizado por el Departamento de
Investigación sobre Management y Liderazgo de
Otto Walter España S. A.
Empresa líder en Desarrollo del Comportamiento
Directivo y Comercial

Octubre 2000

ESTUDIO SOBRE FACTORES DE FIDELIZACION EMPRESARIAL DE LOS PROFESIONALES CUALIFICADOS EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE ESPAÑA

El objetivo es detectar los factores principales que provocan que los directivos y personal cualificado estén satisfechos con sus puestos de trabajo o, por el contrario, que ayuden a desmotivarlos y buscar nuevos retos profesionales en otras empresas.

La investigación se diseñó de forma que a la alta dirección se le pidió que respondiera lo que pensaba que la mayoría de sus empleados contestaría, mientras que al personal cualificado se le pidió que respondiera por sí mismo.

El grupo AD está integrado por presidentes, consejeros delegados y alta dirección, miembro del comité de dirección. El grupo PC incluye a directivos no miembros del comité de dirección, mandos intermedios y profesionales cualificados sin mando sobre otras personas.

En ambos casos se puso un límite de cuatro respuestas como máximo al valor determinante. Con ello pretendemos destacar los verdaderos valores determinantes del resto. Tras la recopilación de datos se aplicaron los cálculos adecuados para obtener un índice de valoración común.

El índice de evaluación utilizado da una valoración muy ajustada, y permite establecer 4 categorías de nivel de influencia:

Menos de 75 = No importante.

De 75 a 100 = Influiría, pero poco.

De 101 a 140 = Influiría bastante.

De 141 en adelante = Factor determinante.

El estudio además se ha segmentado por edades, sexo y sectores empresariales (financieros, nuevas tecnologías, distribución e industriales).

FICHA TECNICA de la encuesta de fidelización y permanencia entusiasta del personal cualificado de las principales empresas de España

La investigación se ha realizado entre la alta dirección, directivos y profesionales cualificados de las empresas españolas o afincadas en España con mayor facturación. En total se enviaron más de 5.500 cuestionarios, el pasado mes de junio.

Encuesta a Grupo 1:

UNIVERSO: Tres altos cargos de cada una de las 800 empresas más importantes de España.

Muestra de 100 directivos al azar, con 78 válidas. Error = +/- 9 %.

Encuesta a Grupo 2:

UNIVERSO: ejecutivos (directores y mandos) y resto de personal cualificado (jefes de proyecto, vendedores,...) de las 800 empresas más importantes de España.

Muestra de 500 personas al azar con 463 respuestas válidas. Error= +/- 4,5%.

LIDERAZGO Y MANAGEMENT, LOS GRANDES PROTAGONISTAS DE LA FIDELIZACION

En la antesala del siglo XXI, la empresa española se enfrenta, entre otros, a un importante problema de alta rotación de profesionales cualificados. La Nueva Economía, cimentada en las nuevas tecnologías, ha arrastrado a un gran número de profesionales a aventuras propias de nuestros tiempos. Algunas sin duda muy interesantes y, muchas, verdaderos fracasos empresariales.

Las direcciones de importantes empresas se ven impotentes ante la marcha de excelentes profesionales. Retribuciones variables y stock options, entre otras acciones, se utilizan como anclajes para retener y captar a los mejores, si bien a largo plazo no parece que consigan su propósito.

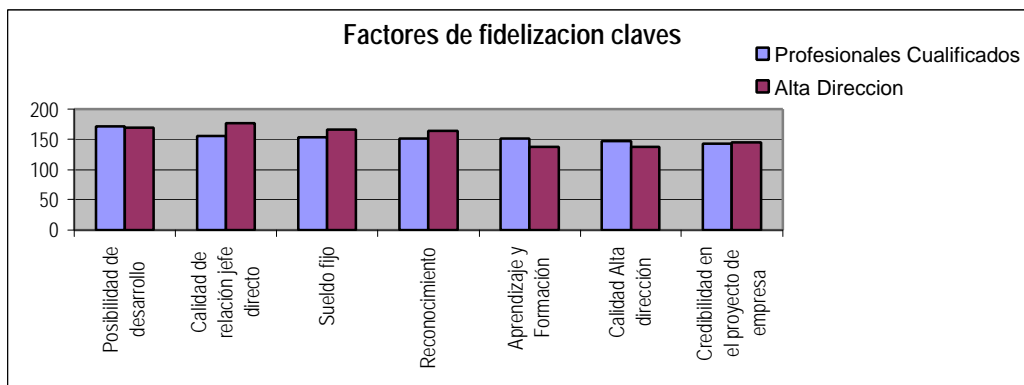
Con este panorama de fondo, catedráticos, gurús y profesionales de reconocido prestigio teorizan sobre la empresa humanista, las características del nuevo líder, la importancia de las personas en el engranaje organizacional y la inteligencia emocional. No obstante, teorías y prácticas parecen caminar por vías muy diferentes. La realidad habla de nula fidelización en determinados sectores, sobre todo en el de nuevas tecnologías, lo que supone un coste, claro está, excesivamente alto. Por tanto, la cuestión es ¿por qué cambiamos de empresa?

En Otto Walter España hemos querido averiguar, más allá de intuiciones, cuáles son las causas y prioridades de los profesionales a la hora permanecer o marcharse de una empresa. Hemos querido comprobar lo que piensa tanto la alta dirección como directivos intermedios y personal cualificado, sobre cuáles son los factores de fidelización y permanencia entusiasta en la empresa de los profesionales cualificados. Y, en concreto, hemos querido desentrañar qué papel juegan los aspectos relacionados con la calidad del management y el comportamiento directivo, frente a criterios más objetivos como sueldo, prestigio de la empresa, horario, vacaciones, estabilidad en el puesto, etc.

La investigación se diseñó de forma que a la alta dirección se le preguntó: qué pensaban ellos que respondería su equipo, mientras que el personal cualificado se le pidió que contestara por sí mismo.

Los resultados de la investigación aportan claridad en la confusión de los nuevos tiempos:

- ? Los valores de liderazgo, el management, en definitiva, cómo se sienten tratados y cómo ven las posibilidades de desarrollo, el proyecto de empresa y la calidad de la alta dirección son los factores que más priman.
- ? Los sistemas de retribución variable, incentivos, prestigio de empresa, comunicación interna y respeto de horarios y vacaciones no son factores trascendentales para fidelizar a los profesionales clave.
- ? Dirigir bien a las personas (desarrollarlas, reconocimiento, calidad de relación, aprendizaje), transmitir un proyecto ilusionante y la credibilidad de la alta dirección parecen ser, junto al sueldo fijo, los grandes protagonistas en la fidelización.
- ? Las empresas, con problemas de alta rotación de profesionales clave, no debieran mirar al mercado ni culpar al exceso de oferta. Mejor y más práctico sería que se miren al espejo y pongan seriamente en tela de juicio la calidad del estilo de dirigir personas de sus mandos, el proyecto de empresa (o al menos la forma en que se está transmitiendo) y el prestigio interno de la Alta Dirección.



La fidelidad no se puede exigir, sólo se puede dar y merecer

Y para ganarse esa fidelidad, lo primero que habrá que hacer es darla, por supuesto; y habrá que ofrecer aquello que realmente logre “enganchar” a los profesionales con la empresa. Aquéllas cosas y valores que hacen que estas personas estén poco receptivas a ofertas externas, que realmente lo que tienen “pese” tanto que dificulte enormemente la opción de marcharse.

En la actualidad, obtener la permanencia entusiasta de los mejores profesionales supone integrar en el día a día de la empresa al menos siete de los 16 conceptos quasi imprescindibles en la dirección de hoy: posibilidades de desarrollo, calidad de relación con el jefe directo, reconocimiento, aprendizaje y formación, calidad de la alta dirección y conocimiento y credibilidad del proyecto de empresa.

LOS TOP SIETE

Los 2 más importantes:

- Posibilidades de desarrollo
- Calidad de relación con el jefe directo

Los 3 que le siguen:

- Sueldo fijo
- Reconocimiento
- Aprendizaje y Formación

Los 2 que complementan los factores determinantes más comunes:

- Calidad de Alta Dirección
- Conocimiento y credibilidad del proyecto de empresa.

Y los que menos importan:

- Retribución variable
- Respeto de horarios y vacaciones

PRESENTE Y FUTURO EN LA NUEVA ECONOMIA

Alta dirección (AD) y personal cualificado (PC) coinciden en sus valoraciones sobre los aspectos más determinantes de cara a entregar fidelidad y entusiasmo a una organización. Las posibilidades de desarrollo junto con la calidad de la relación con su jefe directo son los más apreciados, seguido del sueldo fijo, el reconocimiento y la oportunidad de formarse. En suma, el presente, el día a día en el trato con el jefe, y el futuro, en cuanto a desarrollo profesional, son los puntos clave a la hora de apostar por una empresa. El sueldo fijo, aunque en un tercer lugar, no es el factor más determinante ni el único ante la decisión de marcharse o permanecer en una compañía, lo que confirma que el dinero no suele ser el motor de un cambio profesional ni en la antigua ni en la nueva economía. A la vista de las respuestas, la gente no se va por una cuestión sólo de dinero, sino por no ver claras sus posibilidades de desarrollo ni la calidad del management de sus compañías.

En cambio, la alta dirección asigna a aprendizaje y formación un valor muy inferior al demandado por sus equipos. Asimismo, la calidad de la alta dirección es más apreciada por los colaboradores de lo que piensa la propia alta dirección.

Conceptos	Profesionales Cualificados	Ranking PC	Ranking AD	Alta Dirección
Posibilidad de desarrollo	171	1	2	169
Calidad de relación jefe directo	155	2	1	177
Sueldo fijo	153	3	3	166
Reconocimiento	151	4	4	164
Aprendizaje y Formación	151	5	8	137
Calidad Alta dirección	147	6	7	138
Credibilidad en el proyecto de empresa	143	7	5	145
Ambiente de trabajo entre compañeros	137	8	9	130
Equidad en trato y recompensas	129	9	6	141
Estabilidad en el puesto	128	10	14	96
Descontrol y agobio	124	11	12	111
Programas de incentivos	119	12	10	124
Prestigio de la empresa	110	13	11	117
Comunicación interna	103	14	13	106
Retribución variable	77	15	15	88
Respeto de horarios y vacaciones	43	16	16	33

Fuente: OWE. Factores de fidelización de profesionales cualificados. PC: Profesionales Cualificados. AD: Alta Dirección. De 141 a 200 factores determinantes; de 101 a 140 influiría bastantes; de 75 a 100 influiría poco, y menor de 75 no importante

Factores cuya influencia es notable, pero no determinante, son el ambiente de trabajo, la equidad en el trato y la estabilidad en el puesto, por cierto, insuficientemente valorada por la alta dirección.

Aspectos sin gran importancia, para el grueso de los profesionales encuestados a la hora de mantenerse fieles a una empresa, son curiosamente las retribuciones variables y el respeto a los horarios y las vacaciones. No obstante, estos dos últimos conceptos adquieren mayor relevancia entre los profesionales más jóvenes.

Hombres y mujeres: iguales y diferentes

Las mujeres con puestos cualificados tienen prioridades diferentes a las de los hombres. Para empezar, el sueldo pasa a ocupar la séptima posición. Con una visión más estratégica, anteponen todo lo relacionado con la coherencia del proyecto de empresa, calidad de la alta dirección, posibilidades de desarrollo, reconocimiento y, de forma muy destacada, calidad de relación con el jefe directo y aprendizaje y formación.

Los hombres parecen más orientados al corto plazo, ya que sus prioridades, además de las posibilidades de desarrollo, son temas como la calidad de relación con el jefe directo, el sueldo y el reconocimiento.

Para la mayoría de las mujeres la retribución variable tiene mínima relevancia. Sin embargo asignan mayor valoración al respeto de horarios y vacaciones. En ambos casos justo al contrario que los hombres.

En el caso de las mujeres, la alta dirección anda un tanto errada en lo que éstas consideran más determinante: aprendizaje y formación. En el resto de conceptos, con ligeros cambios, se acercan las valoraciones. Por el contrario, la alta dirección va bien encaminada en lo que supone más determinante para sus mandos intermedios varones, probablemente porque el género de ambos grupos coincide en un gran número de los casos.

Conceptos	Mujeres	Ranking Mujeres	Ranking Hombres	Hombres	Ranking AD
Aprendizaje y Formación	184	1	5	149	8
Calidad de relación jefe directo	182	2	2	153	1
Posibilidad de desarrollo	176	3	1	169	2
Credibilidad en el proyecto de empresa	168	4	7	140	5
Reconocimiento	163	5	4	151	4
Calidad Alta dirección	151	6	6	146	7
Sueldo fijo	150	7	3	152	3
Equidad en trato y recompensas	141	8	10	129	6

Fuente: OWE. Factores de máxima influencia, según sexo. PC: Profesionales Cualificados. AD: Alta Dirección.
De 141 a 200 factores determinantes; de 101 a 140 influiría bastantes; de 75 a 100 influiría poco, y menor de 75 no importante

A cada edad lo suyo

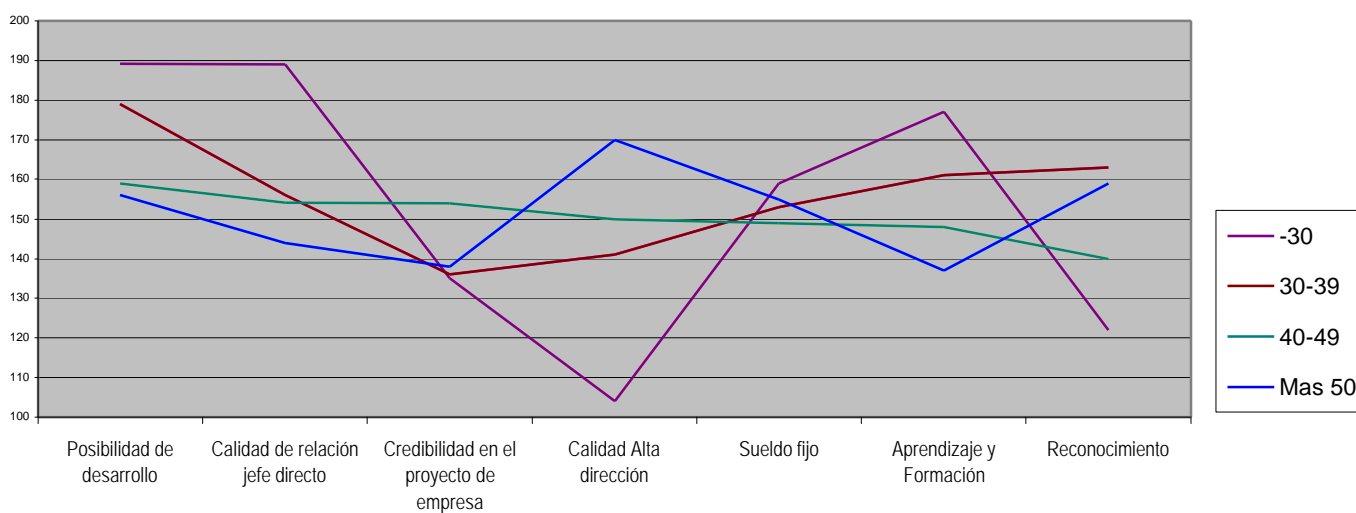
Antes de crear una estrategia de fidelización, alta dirección y recursos humanos debieran tener muy en cuenta las edades de sus profesionales. A la luz de los datos, poco o nada tienen que ver un profesional de menos de 30 años con un veterano de más de 50. Estos últimos evalúan en primer lugar la calidad de la alta dirección. Sin embargo, son los que menos valoran la calidad de relación con el jefe directo, quizá lo den ya por imposible. Igualmente, como era previsible, son los que más importancia otorgan a la estabilidad del puesto de trabajo, y los únicos que ya no tienen el aprendizaje entre su TOP 7, aunque se mantiene en valores mucho más altos de lo que cabría imaginar a priori.

En un mundo de prejubilaciones, sorprende encontrar que las posibilidades de desarrollo ocupan el tercer puesto entre los mayores de 50 años. Colectivo en el que se incrementa la influencia de temas como la estabilidad del puesto de trabajo, el reconocimiento, el prestigio de la empresa y el ambiente de trabajo entre compañeros.

Las prioridades de los profesionales con edades entre 40 y 49 años, más próximas de los valores estratégicos, son diferentes a las del resto. El conjunto posibilidades de desarrollo, calidad de relación con el jefe directo, credibilidad en el proyecto de empresa y calidad de la alta dirección se sitúan los primeros, incluso por delante del sueldo fijo. Parece que estuvieran de acuerdo en pensar que a esas edades ya no se aguantan “tonterías”.

Entre los 30 y los 39, el reconocimiento toma fuerza hasta ser el segundo factor en importancia. Sólo los mayores de 50 se acercan a esa valoración. El resto de conceptos se mantienen en línea con los más valorados.

Factores de fidelización por edades



Para los menores de 30 años, claramente, los factores principales son las posibilidades de desarrollo, la calidad de relación con el jefe directo y el aprendizaje y formación. Le siguen el sueldo fijo y el ambiente de trabajo entre compañeros. Son los únicos que otorgan consideración al respeto de horarios y vacaciones. Las nuevas generaciones ya no son tan conformistas en estos temas. Igualmente son los que más valor dan a la

sensación de descontrol y agobio diario. Estos datos llaman la atención, ya que en teoría cabría suponer que entre los jóvenes el horario y el ritmo acelerado no serían factores tan importantes, pero los resultados del estudio certifican justo lo contrario.

Nacionales frente a multinacionales

Más allá de identidades culturales, los profesionales cualificados coinciden en valorar las posibilidades de desarrollo como el factor más determinante de cara a la permanencia entusiasta en una compañía. No obstante, es prácticamente el único que coinciden. En las empresas multinacionales el suelo fijo cae hasta el quinto lugar, mientras que la calidad de relación el jefe directo y el aprendizaje y formación son factores muy valorados.

Los profesionales cualificados de empresas nacionales aprecian enormemente el sueldo fijo y el reconocimiento. En cambio, son menos sensibles al ambiente de trabajo entre compañeros.

De nuevo, los criterios objetivos de respeto de horarios, comunicación interna, retribución variable y prestigio de la empresa pasan a ser factores de escasa relevancia a la hora de ganarse la fidelidad de estos profesionales.

Cada sector, un mundo

Excepto en posibilidades de desarrollo, las coincidencias de los profesionales cualificados por sectores son muy escasas. En el sector de Informática y Telecomunicaciones, en relación con la media, llama la atención el poco aprecio que sienten por el aprendizaje y formación, situado en un octavo lugar. Igualmente, es el que menos valora el ambiente de trabajo entre compañeros, la estabilidad en el puesto de trabajo y el prestigio de la compañía, factor que desprecia espectacularmente.

A la luz de estos resultados, la alta rotación de estos profesionales, sobre todo los relacionados con Internet, deja de ser fruto del exceso de oferta. En los sectores de la llamada Nueva Economía es donde menos asentado está el estilo de dirección. Suelen ser empresas con escasa cultura corporativa, con “todo para ayer”, y sin tiempo de transmitir un verdadero proyecto de empresa ilusionante. Curiosamente, los profesionales de estos sectores son los que dan más importancia a valores como el reconocimiento y la calidad tanto de relación con el jefe directo como de la alta dirección.

Conceptos	Informática Telecomunicaciones	Ranking Informática – Telec.	MEDIA	Ranking AD
Posibilidad de desarrollo	177	1	171	2
Reconocimiento	170	2	151	4
Sueldo fijo	159	3	153	3
Calidad de relación jefe directo	159	4	155	1
Calidad Alta dirección	149	5	147	7

Fuente: OWE. Factores determinantes de fidelización de profesionales cualificados del sector informática y telecomunicaciones .

En Banca, Seguros y Servicios las prioridades se igualan, con una escasa diferencia de puntuación entre los ocho valores principales. Los profesionales de este sector son los únicos que dan importancia significativa al descontrol y agobio diario, así como al buen ambiente de trabajo entre compañeros. Las posibilidades de desarrollo apenas se destacan sobre los principales factores, mientras que el sueldo fijo ocupa un lugar preferente junto con la credibilidad en el proyecto de la empresa. Asimismo, son los menos sensibles a retribuciones variables o programas de incentivos.

Conceptos	Banca, Seguros y Servicios	Ranking Banca y serv.	MEDIA	Ranking AD
Posibilidad de desarrollo	159	1	171	2
Sueldo fijo	152	2	153	3
Credibilidad proyecto empresa	152	3	143	5
Calidad Alta dirección	150	4	147	7
Calidad de relación jefe directo	148	5	155	1
Aprendizaje y Formación	148	6	151	8
Ambiente de trabajo compañeros	148	7	137	9
Reconocimiento	143	8	151	4

Fuente: OWE. Factores de fidelización determinantes de profesionales cualificados de estos sectores.

En Distribución, la posibilidad de desarrollo alcanza el índice máximo hasta el punto de que se convierte en un factor capaz de anular a los demás. Es el sector en el que más afecta la calidad de relación con el jefe directo, en el que más se valora el aprendizaje y formación, y la credibilidad en el proyecto de la empresa. En cambio, el sueldo fijo ocupa un modesto quinto lugar y la sensación de descontrol y agobio diario está más que asumida.

En los sectores Industriales, Hostelería, Construcción, los llamados otros, destaca la poca importancia que asignan al proyecto de empresa y la alta dirección, anteponiendo la estabilidad en el puesto de trabajo. Curiosamente es aquí donde el sueldo fijo ocupa la posición más baja, el sexto, a punto de no estar siquiera entre los factores determinantes. En cambio priman los valores de relación directa con el jefe: posibilidades de desarrollo, reconocimiento, calidad de relación con el jefe directo, aprendizaje y estabilidad en el puesto son sus prioridades.

La fórmula mágica

A la luz de esta investigación, parece que los profesionales cualificados tienen perfectamente asumido el trabajar mucho, con sensación de agobio y descontrol incluidos, e incluso la renuncia a un cierto respeto de los horarios y vacaciones. No obstante, en el horizonte empiezan a aparecer nuevas tendencias. Los más jóvenes y las mujeres empiezan a apreciar el respeto por sus horarios y vacaciones, así como la calidad del ambiente de trabajo.

Hoy por hoy, la fórmula mágica para la permanencia entusiasta de los mejores profesionales lleva mucho de posibilidades de desarrollo y calidad de relación con el jefe directo. Los profesionales cualificados quieren “cancha”, y si ven que han llegado a su techo, que se le acaban los retos, empieza a desilusionarse.

Además de con un buen jefe, es imprescindible contar con un buen sueldo fijo, pero debidamente acompañado del justo reconocimiento en el día a día y buenas oportunidades de aprendizaje y formación. Y para acabar de cerrar el círculo, una elevada calidad de la alta dirección, con un buen proyecto de empresa.

No son necesarios retribuciones variables ni excesivo respeto de horarios y vacaciones, por el momento.

Frente al sueldo fijo, que rara vez está entre los tres primeros factores, los profesionales se marcharán si no ven claro el proyecto de la empresa y su propio desarrollo profesional en él; si no mantienen una buena relación con su jefe; si no se sienten reconocidos y si no confían en la alta dirección.

En definitiva, cabe pensar que “el precio”, frente al conjunto de los otros factores, adquiere un valor muy relativo, sólo se echa en falta ante la carencia del resto de factores. Por decirlo de otra forma, cuando los factores principales fallan, el sueldo deja de compensar, y parece que entonces, y sólo entonces, el grito de guerra fuera “este es poco sueldo... para aguantar todo esto”.