

Por qué están renunciando los trabajadores de primera línea en Estados Unidos

Deborah Lovich, David Welch, Julia Dhar y France Joris

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

CULTURA
EMPRESARIAL

Actualmente hay 11 millones de puestos de trabajo sin cubrir en los Estados Unidos, la gran mayoría de los cuales están vinculados a una ubicación específica y no se pueden realizar de forma remota con una configuración adecuada de oficina en casa. Estos trabajos “sin escritorio”, como los llamamos, se encuentran principalmente en profesiones y oficios como el cuidado de la salud; el turismo y ocio; las ventas minoristas y la manufactura, además del transporte y almacenamiento. Desesperadas por contratar y retener trabajadores, las empresas ya han aumentado los salarios de los trabajadores sin escritorio entre un 7 % y un 10 % desde que comenzó la pandemia de COVID-19, según el U.S. Bureau of Labor Statistics. Sin embargo, los aumentos salariales no han sido suficientes para recuperar el talento de primera línea.

La solución podría estar en mejorar la relación de los gerentes con los trabajadores de primera línea.

En una encuesta realizada el año pasado a empleados estadounidenses que trabajan por hora en las industrias minorista, de distribución, de viajes y de servicios de alimentos; los investigadores del Boston Consulting Group (BCG) descubrieron que una de las principales razones de la rotación era una mala relación con el jefe. Después de todo, los jefes directos tienen el mayor impacto en la experiencia laboral diaria de los miembros de su equipo.

Los gerentes de primera línea siempre han sido un grupo crucial y subestimado, y su trabajo se ha vuelto aún más crítico y desafiante durante la pandemia. Los trabajadores buscan en sus jefes estabilidad, empatía y apoyo. Cuando los gerentes están estresados o en dificultades, es poco probable que los miembros de sus equipos se sientan bien apoyados. Esto debilita la fidelidad de las personas hacia la organización y buscan irse.

¿Cómo pueden las empresas empoderar a sus gerentes para que todos los días lleven al trabajo su versión más empática y efectiva? He aquí cuatro tácticas efectivas:

1. DEFINA LO QUE HACEN SUS GRANDES GERENTES DE PRIMERA LÍNEA, Y LUEGO DEJE ELLOS QUE LE ENSEÑEN A SUS COMPAÑEROS.

La tradicional formación gerencial de primera línea, si es que se realiza, suele ser teórica, abstracta y se imparte en conferencias o aulas alejadas de las realidades de primera línea. Con base en la experiencia de BCG al ayudar a más de 700 organizaciones a desarrollar más de 900,000 líderes de primera línea, podemos concluir que la forma más segura y rápida de mejorar y mantener el liderazgo de primera línea es reunir un grupo de los mejores gerentes (idealmente una docena con diferentes roles y antigüedad, y que posean una combinación de fortalezas) para enseñar y guiar a sus compañeros.

Comience siguiendo a estos líderes durante días y turnos completos, analizando sus calendarios para ver cómo usan su tiempo y revisando las herramientas de productividad que emplean, como listas de verificación y guías. Esto permite que las organizaciones identifiquen sistemáticamente las rutinas, actitudes, conocimientos y habilidades que los gerentes utilizan a diario. Luego, tome lo mejor de cada uno y cree una imagen compuesta de cómo se ve un gran liderazgo cotidiano en su organización.

Este artículo es útil para:

- Entender el fenómeno de las renunciaciones que se multiplican en diversas industrias.
- Obtener herramientas para interactuar con sus gerentes “sin escritorio”.
- Mejorar la relación entre gerentes y trabajadores de primera línea.

Los gerentes de primera línea siempre han sido un grupo crucial y subestimado.

Este enfoque garantiza que las nuevas habilidades se adopten porque:

1. Dado que se basan en la experiencia real de su organización, los gerentes de primera línea las aceptarán como creíbles.
2. El reconocimiento de ser un modelo a seguir servirá como un incentivo para que los gerentes ejemplares de primera línea defiendan y difundan las prácticas deseadas.
3. El proceso creará un cuadro natural de gerentes de primera línea para entrenar y guiar a otros, ayudando a sostener el cambio.

Cuando observamos a los mejores gerentes de primera línea en una organización de fabricación de metales, descubrimos que hacían un puñado de cosas de manera diferente:

- Se detuvieron cuando notaron algo que no se veía bien, en lugar de apresurarse hacia donde se dirigían originalmente.
- Hicieron preguntas verdaderamente exploratorias, en lugar de corregir o (peor aún) regañar.
- Se tomaron el tiempo para dirigir discusiones de resolución de problemas, para que los trabajadores encontraran las soluciones por sí mismos.
- Se aseguraron de dar seguimiento y reconocer públicamente a las personas que encontraron y aplicaron soluciones.

Si bien estos enfoques pueden parecer simples, descubrimos que el 90% de los líderes de primera línea no los aplicaron de manera consistente. Cuando los líderes de primera línea compartían sus conocimientos, habilidades, rutinas y herramientas con sus compañeros, estas prácticas se extendían rápidamente. El resultado: los trabajadores estaban más felices y de manera cuantificable. Una de las métricas más importantes de la manufactura industrial, la Total Case Incident Rate, con que la Occupational Safety and Health Administration mide el número de lesiones anuales por cada 100 trabajadores a tiempo completo, bajó un 50%.

2. ENCUENTRE A LOS GERENTES EN DONDE ELLOS ESTÁN.

Los gerentes sin escritorio rara vez están frente a una computadora, y muchos gerentes de primera línea quizá ni siquiera tengan cuentas de correo electrónico que revisen regularmente. Esto significa que las empresas deben adoptar nuevas formas de proporcionar consejos a los gerentes sin escritorio. (Muchas empresas emergentes están brindando cursos impartidos a través de teléfonos inteligentes, a los que los trabajadores sin escritorio pueden acceder fácilmente en el trabajo).

3. CREE BUCLES DE RETROALIMENTACIÓN MÁS ESTRECHOS.

Los gerentes sin escritorio generalmente reciben retroalimentación sobre el desempeño con poca frecuencia, si es que la reciben. BCG se asoció recientemente con un gran minorista para implementar planes de desarrollo individuales y un proceso de retroalimentación estructurado para los gerentes de tienda, y vio que los puntajes de compromiso de los empleados de primera línea se duplicaron con creces. Los gerentes de tienda perfeccionaron sus objetivos de desarrollo y metas profesionales con sus supervisores. Luego, revisaron formalmente el progreso juntos cada trimestre y se reunieron semanalmente para compartir retroalimentación de desempeño más táctica.

4. REPLANTEE LAS “ESTRUCTURAS DE APOYO” PARA EL TRABAJO POR HORA.

Incluso una excelente gestión de primera línea podría no ser suficiente para mantener contentos e involucrados a todos los trabajadores, si faltan otros sistemas críticos de recursos humanos. Las empresas también deben invertir en programas de incorporación y desarrollo de habilidades, y dar a los trabajadores tiempo para utilizarlos. Quizá sea necesario ajustar los procesos y sistemas de agenda, para ofrecer a los trabajadores horarios más flexibles que se adapten mejor a sus vidas. Tal vez necesiten crear trayectorias profesionales para proporcionar oportunidades transparentes de crecimiento y avance. Los gerentes de primera línea deberían desempeñar un papel central en el diseño e implementación de estos enfoques.

Al desarrollar excelentes gerentes de primera línea y complementarlos con sólidas políticas y recursos de RR.HH., las empresas podrán aumentar la satisfacción y compromiso de los trabajadores. Eso, a su vez, debería ayudarlas a reducir significativamente la rotación.

Incluso una excelente gestión de primera línea podría no ser suficiente para mantener contentos e involucrados a todos los trabajadores.

Sobre los autores:

Deborah Lovich es directora gerente y socia senior de del Boston Consulting Group con base en Boston. David Welch es socio senior y director general del Boston Consulting Group y tiene su base en Washington, D.C. Julia Dhar es directora general y socia de la oficina del BCG en Boston. France Joris es directora general y socia de la oficina del BCG en Bruselas.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com