

# Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería

publicado en Talent Management Magazine (EE.UU.) Mayo 2007 - Traducción: Los Recursos Humanos.com - 07/03/2008

Recientemente dos investigadores, Robin Di Pietro y Steve Condly, finalizaron un estudio relacionado con la hospitalidad en la industria del turismo, conocida por la alta rotación de empleados. Estos investigadores descubrieron que la satisfacción del empleado es muy poco importante en esta industria y que la misma depende de 4 factores relacionados con el pensamiento y el comportamiento. DiPietro y Condly investigaron lugares con alta y baja rotación de personal. Descubrieron dos factores que explican más del 96% de la rotación de personal. Los trabajadores de los lugares con menor rotación, mostraron niveles muy elevados de: » Autoeficacia. Son conscientes de su propia capacidad para realizar las tareas que les corresponden. » Apoyo. Están convencidos de que el management y el ambiente de trabajo sostienen con solidez sus esfuerzos para alcanzar el éxito en lo que hacen. » Perspectiva positiva. Se sienten bien con su trabajo y condiciones laborales. » Gran interés por el trabajo. Valoran su trabajo y están muy interesados en lo que hacen. Como resultado, los empleados de lugares con baja rotación, se mantienen más tiempo concentrados en sus tareas y realizan mayores esfuerzos mentales y físicos en sus jornadas laborales, que sus pares de lugares con alta rotación. De los cuatro factores el único que ejerce mayor impacto es Apoyo, -incluso cuando los trabajadores reportan bajos niveles de los otros 3, los supervisores y gerentes que asisten a los empleados aparentemente reducen las probabilidades de abandono de trabajo. Aplicación práctica Basados en estos hallazgos, ¿cómo pueden entonces las organizaciones reducir la indeseable rotación? Sobre todo deben hacer todo lo posible para convencer a los empleados que el management y que toda la organización apoya - no se opone- sus esfuerzos. Hay que comunicar esto claramente, tanto directamente (a través de palabras y hechos) como indirectamente (a través del ambiente laboral, las políticas y los procesos del día a día). Construir valor por el trabajo. Muéstreles a los empleados que sus contribuciones no sólo ayudan a la organización y a los clientes sino, y lo que es más importante, a construir sus propias habilidades y conocimiento. Los empleados que valoran mucho su trabajo rara vez se marchan. Reduzca los comentarios y prácticas que disminuyan los sentimientos de autoeficacia. Refuerce continuamente los factores que aumentan la capacidad de trabajo de sus empleados. Los sentimientos de incapacidad para alcanzar los objetivos, a menudo conducen hacia una desmoralización, que lleva a encontrar la fuente de la disconformidad: el trabajo. Monitoree el desempeño de los empleados para descubrir que es lo que disminuye el esfuerzo y la persistencia. Estos son avisos de la disminución de la motivación por el empleo, una señal potencial de rotación.