



Insights



Introducción:

Método para la generación de insights, conduce la historia a través de primero tener una serie de observaciones, de varios tipos agrupadas por tema. Estas observaciones tienen en común una tensión o elemento negativo en las personas. Una vez determinada la tensión, podemos inferir algunos insights, que son una verdad para un gran número de personas. Teniendo el insight se detecta la oportunidad de actuar sobre ese insight.

Este documento presenta los principales insights de MatterTalent y los describe siguiendo este mismo formato.



Observaciones

Tensión

Insight

Oportunidad



¿Porqué no te quedas a trabajar?

Observaciones

México registra uno de los niveles más altos de rotación en América Latina, al tener un nivel de rotación del 16% cuando lo recomendable es 10%. En México, el costo de reemplazar una posición puede representar el 35% del sueldo anual de esa persona.

Hay coincidencia que temas económicos como sueldo y beneficios son de las principales razones por las cuales un trabajador tiene un rompimiento voluntario laboral. Sin embargo, de acuerdo a nuestras observaciones, los temas económicos no son la principal razón por la cuál hay rompimiento voluntario de trabajo, la principal razón es la congruencia entre la expectativa pintada al contratar a una persona y lo que pasa en el día a día. Y la segunda razón son temas personales, como que la empresa muestre interés y tome acciones que también beneficien la calidad de vida del trabajador fuera del trabajo.

Por el otro lado, si bien estos datos son interesantes, nos parece que hace falta hacer una pregunta aún más importante: ¿porqué se quedan los trabajadores?: de acuerdo a nuestras observaciones, la congruencia entre la expectativa formada al reclutar también es la principal razón por la cuál los trabajadores se quedan. Y la segunda razón de permanencia es el interés en los factores de calidad de vida personal mientras que en tercer lugar es el estilo de liderazgo del jefe inmediato.

Inclusive, nuestros datos muestran que incumplimiento económico es razón para que un trabajador se vaya, pero cumplimiento económico no es una razón para que se queden.

Tensión

Rompimiento del contrato psicológico laboral: Congruencia entre la propuesta laboral y lo que pasa en el día a día. Entre lo que se dice y lo que realmente sucede.

Insight

Si no lo puedes cumplir, no lo dijiste en serio.

Oportunidad

Se dice mucho que “uno no renuncia a su trabajo si no a su jefe”. Y esto es muy claro en los resultados que hemos encontrado. Pero las razones son diferentes, un insight en permanencia es lo que se llama “**contrato psicológico laboral**” el cuál es más bien un proceso y no tiene nada que ver con sueldo ni con satisfacción. Cada quien se forma una imagen esperada, la cuál si por alguna razón recibe un “*shock*” genera un comportamiento en la persona. Por ejemplo, si una colaboradora mujer se embaraza, es en automático que el comportamiento será el de la imagen que ella espera de su empresa: puede ser que sea muy claro para ella nunca volver a trabajar o al contrario que tenga muy claro seguir trabajando. Pero si el “*shock*” es que mi jefe me cae muy bien y me lo cambian, entonces el comportamiento rompe con la imagen de amistad y eso puede generar que me ponga a buscar alternativas de trabajo. **El concepto de “job embedeness”** se refiere a una serie de comparaciones que hacen los individuos entre la inversión que han puesto en la empresa, la calidad de las alternativas que puedan tener, y lo que cada individuo considere como el costo de estar en una empresa. Y estos elementos van cambiando. “Job embedeness” se refiere a una serie de fuerzas que evitan que un individuo se quiera ir. Estas fuerzas son principalmente la relación que las personas tienen con otras personas o con actividades de la empresa.



Juntitis aguda

Observaciones

Las juntas afectan la moral de los trabajadores e impactan la productividad.

Al analizar 70,000 juntas por video conferencia hemos descubierto una serie de paradojas: es la actividad más frecuente de cualquier empresa, sin embargo al ver los resultados del análisis de sentimiento de los participantes de esas mismas juntas, hay una enorme coincidencia del impacto negativo. La mayoría dicen que son “improductivas”, “pérdidas de tiempo”, “redundantes”, “innecesarias”, etc.

Las juntas, son un comportamiento organizacional que es totalmente predecible. Se puede mapear y predecir los horarios, las frecuencias, las duraciones y las personas que más juntas tienen. Sin embargo, nadie mide el costo económico de una junta, mucho menos el costo de oportunidad: ¿se logró el propósito? Y en el fondo, el costo emocional de las juntas no es ni siquiera considerado, porque “juntas es parte del trabajo, no importa “si te genera un impacto o no”.

Algunos datos interesantes: “si no trabajo en la empresa, no tengo la obligación de participar en tu junta y entonces hay un 42% de probabilidad de que aún si acepto la junta, no atienda”. En pocas palabras, interés es un factor importante.

Tenemos mas datos que clarifican por ejemplo que si los objetivos de la junta no son explicados claramente antes de iniciar la junta, los participantes tienden a responder que la junta “NO ERA NECESARIA”.

Al realizar un análisis predictivo del tiempo, en todos los casos hemos logrado encontrar la tendencia de que las empresas tienen más y más juntas, las cuales duran más y más tiempo. Pero que los objetivos no están descritos en el inicio y por lo tanto, no se mide su efectividad y se está generando estrés en los participantes.

Tensión

Son acerca de conceptos abstractos y agendas vagas. Las juntas se perciben como interminables, que además terminan tarde lo que causa que la siguiente empiece tarde, que generan un sentimiento de improductividad porque los participantes pasan más tiempo en juntas sin objetivos ni resultados que haciendo su chamba.

Insight

Juntas son predecibles, afectan el clima organizacional, la productividad y el estado de ánimo de toda la empresa. El impacto se multiplica rápidamente cascadeando mal humor, retrasos en los entregables y rara vez alinean a un grupo. Es decir, no son instrumentos de colaboración. Paradójicamente, las soluciones son de las acciones más simples que puede tomar una empresa.

Oportunidad

Hay que medirlas, hay que controlarlas. Cosas tan simples como decidir a quién invitar a la junta y a quién no, coordinar bien las agendas de los participantes, fijar un objetivo que sea relevante para todos los participantes, poner una agenda, empezar a tiempo y terminar a tiempo, etc.

Parece que es contradictorio: se sigue tratando de vender mas, lograr mas clientes, cortar costos, evaluar desempeño, etc. **Pero hacerlo en menos número de juntas.**

Hoy en día, juntas son uno de los síntomas de los que llamamos **colaboración excesiva**. La cuál puede llevar a ciertas personas inclusive a renunciar a sus trabajos.



No se llama oportunidad, se llama problema

Observaciones

El lenguaje corporativo que hemos adoptado nos ha llevado a abordar situaciones improductivas basadas en institucionalizar el lenguaje. Si bien, el respeto, la civilidad, la igualdad, la comunicación son indispensables para la colaboración y convivencia; estamos confundiendo estos términos con el uso correcto de las palabras. Hemos creado ambientes hipersensibles. Por ejemplo, el manejo del conflicto tiene y de acuerdo a los psicólogos Thomas y Killman 5 formas de manejarse. Y las cinco tienen una razón de ser: 1) evitar 2) conceder 3) confrontar 4) colaborar 5) mediar. AL leerlo, seguramente pensaste que “colaborar” es la mejor forma de gestionar el conflicto, pero en este contexto, colaborar se refiere a “ganar / ganar” entre dos partes en conflicto. Pero si el contexto sea el desalojo de un inmueble por un temblor, el brigadista a cargo no tiene porque lograr una situación “ganar / ganar” con una persona causándole un conflicto. En este caso, el modo de gestión adecuado es “confrontación” (se hace lo que yo diga). Así hemos contaminado el lenguaje que estamos usando, porque la selección correcta de palabras a la situación se está confundiendo con “falta de respeto”, “tensión laboral”. Otro ejemplo es hablar de problemas, si un colaborador no está haciendo su trabajo y cumpliendo con sus responsabilidades, el colaborar tiene que resolver su problema, esa no es un área de oportunidad. Pero hoy en día, en las empresas, a todo le llamamos oportunidad.

Tensión

Las personas se están tomando personal cosas que no lo son. Creando menos colaboración, menos creatividad y menos productividad en vez de más.

Insight

Estamos caminando sobre cáscaras de huevo porque así lo decidimos.

Oportunidad

Hablarle a las cosas por su nombre no está mal, con respeto y civilidad por supuesto. Por ejemplo, resolver un problema motiva mucho más que capturar una oportunidad. ¿Qué motiva más: correr y salvarse de un cocodrilo feroz o tener la oportunidad de comerse un helado doble de chocolate? Y no los problemas motivan más pero también requieren más creatividad.

Adoptar el lenguaje correcto para las cosas es una forma de crear mayor confianza entre las personas, la confianza conduce a mayor apertura, la cual genera mejores debates con menor conflicto. Al gestionar el conflicto mejor, podemos ser más corresponsables. Y así incrementamos el compromiso y la productividad.



Entrevistas de trabajo no sirven

Observaciones

Por años, muchas empresas terminan el proceso de selección de candidatos con una entrevista laboral. Sin embargo, estas entrevistas son muy malas herramientas de predicción de desempeño. Para empezar, los participantes contestan lo que creen que quiere escuchar el entrevistador, es decir mienten. Por el otro lado, la “química” del momento afecta enormemente la dinámica de la entrevista. Si uno viste bien (de acuerdo al entrevistador) es más probable que lo vean al participante como “mas agradable y preparado”. Si la persona es extrovertida o introvertida afecta el tipo de preguntas y respuestas. En fin, inclusive desde el punto de vista estadístico son un error: a menos que todas las entrevistas sigan las mismas preguntas, en el mismo orden, con el mismo tono de voz, no pueden usarse como herramientas predictivas de desempeño.

Tensión

Estamos seleccionando candidatos basados en la primer impresión causada durante la entrevista. Y es un error.

Insight

Usa tu intuición para elegir amigos y miembros de tu tribu. Pero para seleccionar candidatos de trabajo, tu intuición te está engañando.

Oportunidad

Una manera de tener mejores resultados de las entrevistas de trabajo es separar las preguntas relacionadas con las habilidades técnicas del candidato de las preguntas cognitivas, emocionales ejecutivas; como puede ser inteligencia emocional o el estilo de liderazgo. Para este segmento de la entrevista, es importante tener un marco de referencia que sea consistente para todos los candidatos y que contenga criterios específicos de impacto y evaluación. Aplicar elementos de Design Thinking puede ser muy útil para la selección: bajo la empatía, diría Design Thinking que se ponga al candidato a interactuar en el grupo de personas y el espacio real en el que estaría laborando. Una vez recreado el espacio real, el entrevistador debe de observar y tomar notas de forma objetiva. Recuerda que de acuerdo a nuestras investigaciones, el 81% de las entrevistas de trabajo fallan, y las que no lo hacen, pueden fallar al año cuando se realiza la primer evaluación de desempeño. Y lo mas seguro es que es la entrevista la que está mal, no el candidato.



Colaboración excesiva mata la productividad

Observaciones

Colaboración excesiva es cuando los trabajadores están siendo drenados de su energía por demasiadas juntas, correos y mensajes. De hecho, se considera que la colaboración excesiva está siendo una de las principales causas de desgaste laboral y rotación en las empresas.

La organización mundial de la salud ha clasificado al desgaste laboral como una enfermedad crónica, ya que no solo roban de tiempo de concentración a las personas, inclusive se atribuye a la incapacidad de la restauración necesaria que las personas deben tener después de una jornada laboral.

Con 11 millones de juntas diarias en México, si le sumamos la cantidad de correos electrónicos, mensajes de wats y en los horarios en los que suceden, las empresas no están midiendo efectivamente el impacto negativo en la productividad que se está causando por este mal.

Tensión

Por incluir a las personas, estamos teniendo colaboración con personas que no contrinuyen valor y no quieren ser parte de todo.

Insight

Cuando las personas tienen tiempo para hacer en vez de hablar de su trabajo, la empresa es mas productiva y las personas mucho mas efectivas.

Oportunidad

Sólo el 1% de los correos requieren una respuesta inmediata. Si mandas un correo electrónico, en realidad lleva de 2 a 4 días de respuesta.

Las siguientes mejores prácticas son las que se consideran como adecuadas en cuanto a tiempo de respuesta:

¿Te urge? Si necesitas respuesta en 30 minutos o menos: marca por teléfono directo (NO mensaje de video o de voz) o de plan ven a mi oficina o lugar de trabajo.

Puedes esperar 2 horas para la respuesta, entonces manda un mensaje de texto.

¿En alguno momento del día de hoy?: mándame un IM

