



COMPENSACIÓN Y ESTABILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Construyendo Entornos Laborales Significativos™

Robert Martichenko, Presidente del Consejo & Matt Melrose, CEO
TrailPath Soluciones Laborales

Nota: Entornos Laborales Significativos es una marca registrada de TrailPaths, Inc.

TRAILPATH
WORKPLACE SOLUTIONS

Prefacio

Muchas gracias por su interés en nuestro documento. Esperamos sinceramente que disfrute la lectura y que el tiempo invertido sea bien aprovechado.

Como introducción, este documento es el resultado de un trabajo significativo que se está realizando para comprender mejor cómo podemos construir Entornos Laborales Significativos (MEE™) para todos los empleados, y particularmente, para nuestros miembros del equipo en la primera línea.

La conversación sobre los Entornos Laborales Significativos (MEE) abarca muchos factores que deben abordarse, y un tema importante en la lista es la compensación en el lugar de trabajo, que es el tema principal de este documento. Sin embargo, es importante reconocer que la compensación de los empleados no puede discutirse de manera aislada, ya que forma parte de un ecosistema más amplio. Este ecosistema incluye la estabilidad en el lugar de trabajo, la seguridad laboral, la participación de los miembros del equipo, las creencias de liderazgo, la productividad en el lugar de trabajo y las duras restricciones financieras que enfrentan muchas industrias hoy en día.

No hay duda de que este documento está promoviendo una posible ruta para abordar los desafíos laborales actuales. Por ejemplo, conectaremos las dinámicas de confianza y dignidad con la conversación sobre un salario mínimo viable. También enfrentaremos la idea de que los niveles de compensación aumentados se financien completamente a través de mejoras en la productividad, estableciendo la estabilidad en el lugar de trabajo.

Estas discusiones sin duda provocarán debate, aprensión y, posiblemente, desacuerdo total.

La buena noticia es que estos debates pueden ser aceptados, ya que serán saludables y nos permitirán explorar el tema en detalle.

En el centro de esta discusión está nuestra capacidad para ver la compensación como un motor estratégico, donde todos estamos de acuerdo en que *la prosperidad de una organización está inextricablemente vinculada a la prosperidad de sus miembros del equipo, y la prosperidad de nuestros miembros del equipo está inextricablemente vinculada a la prosperidad de la organización.*

Si una organización decide utilizar la compensación como una palanca estratégica para el crecimiento, todos los miembros del equipo deben compartir la responsabilidad.

Nada de valor llega sin el arduo trabajo de todos los interesados en una organización, y esta es la estrella polar que guía esta importante y relevante discusión.

Gracias nuevamente por su tiempo, y esperamos escuchar de usted.





COMPENSACIÓN Y ESTABILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Construyendo Entornos Laborales Significativos™

¿El Dinero No Lo Es Todo?

El viejo dicho dice: "El dinero no lo es todo", pero es una sabiduría convencional que solo dicen las personas que tienen dinero. En el lugar de trabajo, la idea de que la compensación no es el factor más importante para un empleo significativo es bien conocida. Estudio tras estudio aboga por que la compensación es menos crítica que otros factores como el reconocimiento, un problema desafiante por resolver, el desarrollo profesional o trabajar para un buen jefe.

Sin embargo, cuando examinamos el entorno laboral macroactual, podríamos comenzar a argumentar una historia muy diferente. Prácticamente todas las industrias hoy en día están siendo afectadas por algún tipo de interrupción laboral, ya sea por escasez de mano de obra, brechas de habilidades, actitudes cambiantes sobre el trabajo o actitudes cambiantes sobre dónde queremos realizar nuestro trabajo. A medida que comenzamos a analizar estas interrupciones, no hay duda de que la compensación es una parte importante de la discusión. Por lo tanto, ignorar la importancia de la compensación de los empleados sería, en el mejor de los casos, ingenuo y, en el peor, posiblemente catastrófico para la organización. Esto es particularmente cierto cuando se trata de nuestros miembros del equipo compensados por hora en la primera línea.

Teniendo esto en cuenta, necesitamos preguntarnos: '¿Qué necesitamos saber y qué debemos hacer para entender la discusión extremadamente delicada, sensible y complicada relacionada con la compensación de los empleados en la primera línea?'

Desafortunadamente, para responder esta pregunta, debemos explorar un conjunto de otras preguntas.

¿Cuáles son los elementos fundamentales críticos de la compensación para los empleados en la primera línea en los EE. UU.? ¿Cómo podemos adoptar la compensación de los miembros del equipo con un salario digno y seguir siendo competitivos? ¿Qué podríamos necesitar cambiar en nuestros sistemas de creencias generales en relación con la confianza y la dignidad en el lugar de trabajo? ¿Existe un camino para financiar aumentos salariales a través de la productividad, basado en la participación de los miembros del equipo y la gestión del costo de la inestabilidad en el lugar de trabajo? ¿Qué valor podríamos ofrecer a nuestros clientes y a nuestros miembros del equipo si tuviéramos consistentemente a las personas adecuadas en los roles adecuados con las habilidades adecuadas y la actitud correcta?



Responder a estas preguntas, y muchas más, es el objetivo de este documento.

Elementos Fundamentales

A nivel aproximado, hay 160 millones de personas en la fuerza laboral en los EE. UU. Aproximadamente 80 millones, o la mitad de estos trabajadores, son remunerados por hora. Esto por sí solo debería hacernos reflexionar. La razón de esta reflexión es que prácticamente todas las discusiones sobre el futuro del trabajo o de los lugares de trabajo se centran en general en los empleados asalariados. Ejemplos de estos temas son el trabajo desde casa, los impactos de la inteligencia artificial y la multitud de temas específicamente relacionados con el liderazgo. La ironía es que estos temas a menudo ignoran a nuestros miembros del equipo en la primera línea y compensados por hora, quienes, como se ha señalado, representan la mitad de nuestra fuerza laboral. Mientras que las conversaciones actuales son oportunas e interesantes para quienes las consideran relevantes, es momento de comenzar una conversación completamente nueva para las personas que no pueden trabajar desde casa, están desvinculadas del desarrollo tecnológico avanzado y son simplemente receptoras de todo lo relacionado con el liderazgo.

Es hora de tener una conversación sobre la compensación de nuestra importante fuerza laboral en la primera línea.

Salarios Mínimos Viables y Estabilidad en el Lugar de Trabajo

Un salario mínimo viable se refiere a un nivel de compensación teórico que permite a individuos o familias cubrir necesidades básicas como vivienda, comida, ropa, transporte, teléfono, atención médica básica, cuidado infantil y otras necesidades fundamentales. No incluye la capacidad de ahorrar dinero o de estar preparado para cualquier tipo de emergencia.

“UN SALARIO MÍNIMO VIABLE ES LA COMPENSACIÓN MÍNIMA QUE UNA PERSONA NECESITARÍA PARA CUBRIR ÚNICAMENTE LO BÁSICO DE UN SALARIO A OTRO.”

Según una investigación realizada en el *Instituto de Tecnología de Massachusetts*, el salario mínimo viable en Estados Unidos para una pareja casada con dos hijos es de \$25.00 por hora por adulto trabajador (normalizando para diferencias regionales). Esto equivale a aproximadamente \$50,000 al año para cada adulto que trabaja a tiempo completo. (Nota: Parece razonable suponer que este mínimo necesitaría ser mayor para padres solteros que crían a sus hijos por su cuenta, lo cual es muy común en los EE. UU., y que quizás una persona soltera sin hijos podría estar bien con un poco menos.)

A pesar de las diferentes circunstancias de vida que pueda tener una persona, para fines de discusión, usando un objetivo de \$25.00 por hora como base, veamos algunas dinámicas actuales en el lugar de trabajo en EE. UU.

El salario mínimo federal legal en EE. UU. es de \$7.25 por hora. Este salario se estableció en 2009 y no ha cambiado en los últimos quince años. La Oficina de Estadísticas Laborales estima que un millón de estadounidenses trabajan al salario mínimo federal o por debajo de él. Aunque esto es alarmante en cierto sentido, el otro lado de la moneda es que la mayoría de los trabajadores reciben una compensación mayor que el salario mínimo. Esta es una buena noticia, ya que el salario mínimo federal se considera un salario de pobreza.

Aunque el gobierno federal pueda sentir que tiene cierto control sobre este problema, la realidad es que no desempeña un papel significativo en la determinación de los niveles mínimos de compensación dentro de la industria privada. Hay dos razones para esto: la primera es que todos los estados pueden establecer su propio salario mínimo, lo cual muchos hacen. La segunda razón es más impactante: en un mercado libre, los salarios mínimos serán establecidos por la industria a través de los principios económicos básicos de oferta y demanda. Ejemplos recientes de los principios económicos de compensación en juego incluyen las presiones ascendentes sobre la compensación experimentadas durante la pandemia, el nuevo salario de \$15.00 por hora para trabajadores de almacenes establecido por gigantes del comercio electrónico, y los significativos aumentos salariales logrados por esfuerzos recientes y en curso de sindicalización laboral.

"UN ENTORNO
LABORAL
SIGNIFICATIVO ES UN
LUGAR DE TRABAJO
DISEÑADO PARA
ENFRENTAR LOS
DESAFÍOS MODERNOS
DE UNA FUERZA
LABORAL EN
DISMINUCIÓN,
ACTITUDES
CAMBIANTES DE LOS
EMPLEADOS Y EL
RECONOCIMIENTO DE
QUE LAS PERSONAS
TIENEN OPCIONES."

Ahora, algunas malas noticias. Según el Instituto Económico, a partir de 2024, 69 millones de trabajadores en EE. UU. ganan menos de \$25.00 por hora. Esto representa aproximadamente el 40% de la fuerza laboral total y aproximadamente el 85% de la fuerza laboral remunerada por hora. Incluso si estos números tienen un margen de error, podemos empezar a ver por qué las preocupaciones financieras son comunes y se demuestran como un factor significativo para los problemas de salud mental en nuestra sociedad.

La compensación y los salarios mínimos viables para los trabajadores en la primera línea son temas que están en primer plano y no desaparecerán pronto, ya que estamos entrando en una crisis laboral provocada por la demografía de la población, una fuerza laboral en disminución, actitudes cambiantes de los empleados y la facilidad y empoderamiento de los trabajadores para elegir dónde quieren trabajar. Es una certeza acordada que estamos experimentando una disminución de la fuerza laboral, y la fuerza laboral restante tiene la expectativa de trabajar en entornos laborales significativos.

Compensación y Entornos Laborales Significativos

En los últimos años, el equipo de *TrailPath Workplace Solutions* ha estado trabajando arduamente con los clientes para implementar con éxito *Entornos Laborales Significativos (MEE)*. Los factores principales que definen un MEE son la *Confianza*, las *Necesidades Fundamentales*, el *Entorno Laboral* y el *Trabajo en sí mismo*. Dentro de las *Necesidades Fundamentales* se encuentran las *Necesidades Financieras*. Es decir, satisfacer las necesidades financieras básicas (un salario mínimo viable) es un requisito para que los miembros del equipo crean que su entorno laboral es significativo. Esto no debería sorprender a ninguna persona racional. Sin embargo, la historia aún está incompleta.

En nuestra investigación y trabajo, también hemos aprendido que una persona que no gana un salario mínimo viable (definido como \$25.00 por hora) también experimentará actitudes bajas hacia los factores MEE de *Confianza*, el *Entorno Laboral* y el *Trabajo en sí mismo*.

“EN RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN, LAS PERSONAS REQUIEREN UNA COMPENSACIÓN QUE SEA JUSTA Y DEFENDIBLE EN COMPARACIÓN CON OTROS EN EL MISMO LUGAR DE TRABAJO, COMPETITIVA CON OTROS EN EL MISMO MERCADO, PERO LO MÁS IMPORTANTE, LAS PERSONAS REQUIEREN UNA COMPENSACIÓN QUE SEA SUFICIENTE PARA SATISFACER SUS NECESIDADES PERSONALES MÍNIMAS Y BÁSICAS.”

Además, estos miembros del equipo a menudo se definirán a sí mismos como empleados que están *Decayendo* o simplemente *Sobreviviendo* en el lugar de trabajo, en lugar de *Creciendo* o *Prosperando*. En otras palabras, es muy poco probable que los miembros del equipo estén completamente comprometidos y participen en el lugar de trabajo cuando no se satisfacen las necesidades financieras básicas.

Otro dato interesante pero no sorprendente es que las organizaciones con niveles de compensación muy por debajo de un salario mínimo viable actualmente experimentan tasas muy altas de rotación de miembros del equipo (salidas), con promedios que varían entre el 50% y el 100% de rotación anual. Es seguro decir que un entorno con una rotación anual de empleados del 50% no es un lugar de trabajo estable y, por lo tanto, sufrirá muchos males del caos, incluyendo resultados comerciales negativos en seguridad, calidad, satisfacción del cliente y costo (más sobre esto más adelante).



Nada de esto debería ser sorprendente. ¿Cómo podemos esperar que los miembros del equipo estén comprometidos, sean leales y participen si están llenos de ansiedad porque no pueden satisfacer las necesidades fundamentales básicas para sí mismos o para sus familias?

Y así, para cerrar el ciclo, en el espíritu de desmentir mitos, volvamos a la pregunta: ‘¿Dónde se sitúa el dinero en las prioridades de las personas en el lugar de trabajo?’ La respuesta es: ‘El dinero puede no ser la prioridad número uno, siempre y cuando estés ganando un salario mínimo viable, y si no lo estás, definitivamente está en la cima de la lista.’

Dicho de otra manera: **‘Claro, el dinero no lo es todo, siempre y cuando tengas suficiente para salir adelante.’**

Confianza y Dignidad

Un *Entorno Laboral Significativo (MEE)* se define como un lugar de trabajo donde se *ha establecido confianza, se están satisfaciendo las necesidades fundamentales, el entorno es participativo y el trabajo es significativo.*

Como organización, para atraer y retener a los mejores talentos, necesitamos construir este entorno, lo que significa que necesitamos un punto de partida. Este punto de partida, el campamento base de nuestro trabajo, es la *Confianza* y la *Dignidad*.

La confianza es el punto de partida porque la ausencia de confianza resultará en la falta de participación de los miembros del equipo, y la falta de participación resultará en un intento fallido de construir un entorno laboral significativo. La buena noticia es que el camino hacia la confianza comienza con un comportamiento humano. Como líderes, y como miembros del equipo, necesitamos tratarnos unos a otros con **dignidad**.

"UN ENTORNO LABORAL SIGNIFICATIVO ES UN LUGAR DE TRABAJO DONDE LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS PROSPERAN PORQUE VIVEN LA CREENCIA DE QUE LA BASE DE TODA ORGANIZACIÓN SON SUS PERSONAS."

Tratar a las personas con dignidad comienza con creer que las personas son valiosas y merecen respeto simplemente por el hecho de ser seres humanos. Independientemente de nuestra posición en el organigrama, nuestro tiempo es valioso. Todos tenemos vidas reales; queremos añadir valor, y queremos crecer y prosperar. Como líderes, debemos examinar nuestras propias actitudes y asegurarnos de que nuestros comportamientos reflejen una creencia sincera en que las personas son dignas de confianza, que las personas buscan responsabilidad y rendición de cuentas, que las personas buscan significado en su duro trabajo, y que todas las personas quieren aprender y progresar en sus vidas.

Como líder, tratar a una persona con dignidad también significa reconocer que las personas tienen necesidades financieras mínimas fundamentales para vivir una vida básica. Una vez que creamos sinceramente esto, entonces, como líderes, nuestras acciones deberían apoyar nuestras creencias (practicar lo que predicamos). ¿Creemos que las personas deberían poder pagar sus facturas básicas sin preocupación? ¿Creemos que nuestros valiosos miembros del equipo deberían poder vivir (pagar la vivienda) en las comunidades en las que trabajan? ¿Creemos que nuestros miembros del equipo deberían tener acceso a atención médica y no preocuparse por un hijo enfermo o por necesitar un día libre para atender a un hijo enfermo? ¿Creemos que nuestras personas deberían ganar un salario mínimo viable sin tener que trabajar dos trabajos de tiempo completo? Estas son preguntas difíciles y complicadas, y las acciones requeridas debido a nuestras respuestas son aún más difíciles.

La mayoría de las personas creerían en el derecho de una persona a un salario mínimo viable. Sin embargo, existen duras realidades asociadas con la gestión de una empresa. Una de estas realidades es gestionar el costo de la mano de obra para ser competitivos y rentables. Esto significa que la mano de obra de primera línea a menudo se maneja como una mercancía, un intercambio transaccional intercambiable y no diferenciador de dinero (tanto por hora) por mano de obra (tiempo).

Y así, aunque la mayoría de las organizaciones suelen proclamar que las personas son 'nuestro recurso más importante,' los sistemas de creencias y actitudes reales en acción a menudo muestran que *la mano de obra de primera línea se considera simplemente un costo necesario que debe reducirse, en lugar de un creador de valor que debe aprovecharse.*

Lo que lleva a otra pregunta: ¿cuál es el costo no intencionado de esta creencia tradicional y común?

Estabilidad en el Lugar de Trabajo

El concepto de estabilidad en el lugar de trabajo es bien conocido. Sin embargo, puede ser difícil de articular. En muchos aspectos, es más fácil hablar de inestabilidad en el lugar de trabajo, ya que esto es mucho más fácil de ver, sentir y relacionar. Sin embargo, si la estabilidad en el lugar de trabajo es lo que estamos tratando de lograr, es importante que estemos alineados en el término.

Para entender el concepto de estabilidad en el lugar de trabajo, primero necesitamos decidir a qué elementos del lugar de trabajo nos referimos. La estabilidad en el lugar de trabajo podría hacer referencia a la estabilidad financiera, la estabilidad del producto, la estabilidad de la manufactura, u otros elementos que forman una larga lista de sistemas o procesos organizacionales. Para nuestros fines, abordaremos la estabilidad en el lugar de trabajo en relación con las personas en el lugar de trabajo.

Tradicionalmente, cuando hablamos de estabilidad en el lugar de trabajo, comúnmente la describimos en términos de rotación de empleados. Este es un concepto entendido y razonablemente fácil de medir. Sin embargo, esta descripción es incompleta. La estabilidad en el lugar de trabajo no es simplemente una función de si las personas están dejando la empresa, sino también de las personas que permanecen, las que están dirigiendo el negocio. Por lo tanto, cuando pensamos en la estabilidad dentro del lugar de trabajo, debemos preguntarnos si tenemos a las personas adecuadas en los roles correctos con las habilidades y actitudes adecuadas. Piénsalo como el *Pedido Perfecto de las Personas*, que es un concepto muy importante ya que lleva directamente al factor más importante para la estabilidad en el lugar de trabajo: la *Participación de los Miembros del Equipo*.

¿Qué significa que un miembro del equipo sea participativo?

En un entorno laboral próspero, los miembros del equipo participan creyendo en la organización y construyendo relaciones sinceras, honestas y de confianza en todos los niveles del negocio. Además, los miembros del equipo participan trabajando arduamente con la organización para asegurar que sus necesidades fundamentales personales estén siendo satisfechas y conociendo, entendiendo y mejorando el entorno laboral que comparten con otros. Por último, y crucial para nuestra conversación sobre compensación, los miembros del equipo participan conociendo, entendiendo y mejorando el trabajo en sí.

"SE ACEPTA GENERALMENTE QUE TENER A LAS PERSONAS ADECUADAS EN LOS ROLES CORRECTOS CON LAS HABILIDADES Y ACTITUDES ADECUADAS PRODUCIRÁ UN ENTORNO LABORAL DONDE LAS PERSONAS PARTICIPEN. TAMBIÉN SE ACEPTA GENERALMENTE QUE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ES EL PRINCIPAL FACTOR IMPULSOR DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL."

Aquí hay una hipótesis: *Los miembros del equipo que son altamente participativos estarán creciendo y prosperando, y las personas que están creciendo y prosperando serán más productivas.*

La estabilidad y la productividad son dos caras de la misma moneda. Demasiado a menudo, vemos la productividad como trabajar rápido y furiosamente para lograr continuamente algún objetivo ambicioso que todos consideran poco realista. La imagen de un hámster en una rueda es común. Ejemplos de esta rueda en la vida real son las métricas definidas por el número de algo por hora. Aunque estas métricas son omnipresentes, su 'incompletitud' a menudo las hace más perjudiciales que útiles.

La productividad es simplemente nuestra capacidad para lograr objetivos realistas de manera consistente. Es decir, podemos definir la productividad como lograr un rendimiento consistente, estable y fiable en objetivos realistas mediante la contratación de miembros del equipo que tengan un profundo entendimiento de los procesos operacionales y estén altamente participativos en el lugar de trabajo.

Y en el espíritu de simplificación, digamos que la estabilidad en el lugar de trabajo es cuando logramos consistentemente nuestros objetivos de productividad porque cada miembro del equipo está participando y prosperando en el lugar de trabajo.

¿Por qué es esto importante para nuestra conversación sobre compensación?

Una organización con miembros del equipo altamente participativos será más productiva, y un entorno laboral más productivo generará oportunidades para que la organización comparta beneficios con sus equipos.

Lo que nos lleva directamente al costo de la inestabilidad en el lugar de trabajo.

"LA ESTABILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO ES CUANDO UNA ORGANIZACIÓN LOGRA DE MANERA CONSISTENTE Y FIABLE LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD PORQUE TIENE A LAS PERSONAS ADECUADAS EN LOS ROLES CORRECTOS CON LAS HABILIDADES Y ACTITUDES ADECUADAS, Y CON UN ALTO NIVEL DE PARTICIPACIÓN."

El Costo de la Inestabilidad en el Lugar de Trabajo

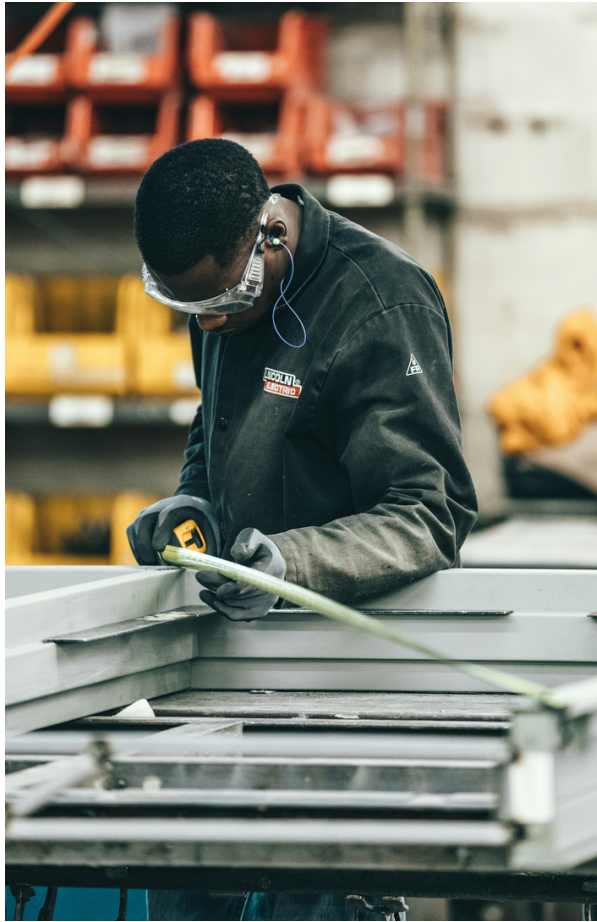
Construyendo sobre lo anterior, la inestabilidad en el lugar de trabajo puede definirse como la *inestabilidad que se crea en el lugar de trabajo cuando NO tenemos a las personas adecuadas en los roles correctos con las habilidades adecuadas y la actitud participativa correcta.*

La cultura laboral creada por esta inestabilidad se caracteriza por una alta rotación de miembros del equipo y una baja productividad operativa. Además, esta cultura a menudo se caracteriza por miembros del equipo sin antigüedad y sin capacitación, confundidos acerca del trabajo; líderes y supervisores que están realizando el trabajo en lugar de liderar a sus equipos; y gerentes y líderes senior que pasan un tiempo significativo persiguiendo el caos multinivelado creado por la inestabilidad en el lugar de trabajo.

¿Te suena familiar algo de esto?

Aunque esta es la cultura creada, no describe el *entorno de trabajo* que es el 'efecto' de la inestabilidad en el lugar de trabajo. Este 'efecto', o *entorno en acción* creado, representa el verdadero costo asociado con la inestabilidad en el lugar de trabajo. Aquí es donde la conversación se vuelve interesante.

Para examinar y articular el costo de la inestabilidad en el lugar de trabajo, necesitamos observar las operaciones en diferentes niveles de actividad. Estos tres niveles son el costo de los eventos operacionales negativos, el costo de la rotación de miembros del equipo y el costo de la pérdida de productividad.

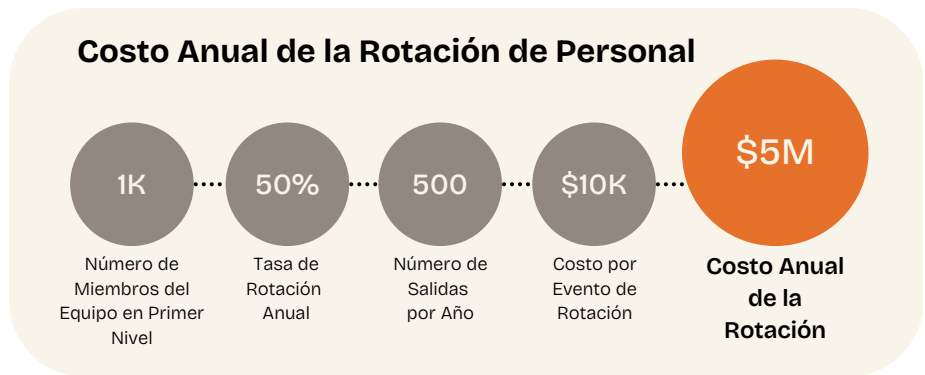


El primer costo asociado con la inestabilidad en el lugar de trabajo es el costo de los eventos operacionales negativos. Estos eventos negativos discretos son los costos asociados con fallos puntuales en seguridad, costos, calidad, servicio y entrega. La premisa es que las causas contribuyentes del evento negativo son una función de la inestabilidad en el lugar de trabajo tal como se definió anteriormente. Por ejemplo, un incidente de seguridad debido a miembros del equipo no capacitados en el piso, un cliente perdido porque nuestro departamento de envíos no pudo mantenerse al día incluso con horas extra obligatorias, o un importante problema de calidad del producto debido a que las máquinas no se mantenían adecuadamente. Estos costos son reales, pero existe un desafío inherente para rastrear las causas de estos problemas a la inestabilidad en el lugar de trabajo. Por lo tanto, tendemos a simplemente "encoger los hombros" y seguir adelante, esperando que el mañana sea mejor. La verdadera oportunidad perdida es que no capturamos ni entendemos el costo de estos eventos discretos, que podría usarse como un barómetro para saber cuánto podríamos ahorrar si invertimos más en nuestro personal.

El segundo costo asociado con la inestabilidad en el lugar de trabajo es el costo de la rotación de personal. Estos costos son algo más visibles, y tenemos la capacidad de desarrollar modelos para capturar una imagen razonablemente precisa de la situación. Estos son los costos de Recursos Humanos (RRHH) y administrativos asociados con nuestros esfuerzos para atraer, reclutar, integrar, capacitar, desarrollar y retener a los mejores talentos.

"LOS GASTOS DE RRHH SON UNA INVERSIÓN INTENCIONAL EN LAS PERSONAS, Y CADA VEZ QUE UN MIEMBRO DEL EQUIPO DEJA LA ORGANIZACIÓN, TAMBIÉN SE VA NUESTRA INVERSIÓN."

Aunque estos costos pueden no ser los mismos para todas las industrias, nuestro trabajo con múltiples organizaciones en diversas industrias sugiere que el costo de perder a un empleado a tiempo completo con un mínimo de seis meses de antigüedad varía entre \$7,500 y \$15,000 por evento de rotación.



Entonces, una organización con 1,000 empleados a tiempo completo y una tasa de rotación anual del 50%, con un costo de \$10,000 por evento de rotación, estaría gastando $1,000 \times 50\% \times \$10,000 = \$5,000,000$ al año simplemente en los costos asociados con atraer, reclutar, incorporar, capacitar y desarrollar nuevos miembros del equipo. Esta es una cifra significativa, sin embargo, por razones que discutiremos, no parece recibir la atención que merece.

El tercer y posiblemente el costo más crítico de la inestabilidad en el lugar de trabajo es el costo de la productividad perdida. Continuamos definiendo la productividad como lograr un rendimiento consistente, estable y fiable en objetivos realistas, teniendo miembros del equipo que tengan una comprensión profunda de los procesos operativos y que estén altamente participativos en el lugar de trabajo.

Aquí hay otra hipótesis: *Los miembros del equipo que son participativos, capacitados y conocedores serán más productivos que sus opuestos. Además, estos miembros del equipo participativos trabajarán de manera más segura e serán más efectivos en relación con la calidad de su salida.*

La ausencia de una fuerza laboral participativa y estable resulta en una variedad de desperdicios de productividad, incluyendo desperdicio de retrabajo, desperdicio de confusión de los miembros del equipo, desperdicio de tiempo de inactividad, desperdicio significativo del tiempo de los recursos de liderazgo y una larga lista de otros desperdicios que sabemos que existen pero que son difíciles de articular (más sobre esto más adelante).

Enfocándonos específicamente en el costo de oportunidad del tiempo de liderazgo, los ejemplos muestran que hasta el 50% al 100% del tiempo de los supervisores de primera línea, del 25% al 75% del tiempo de la gerencia y del 15% al 50% del tiempo del liderazgo senior puede ser gastado "persiguiendo el día" como resultado de la inestabilidad en el lugar de trabajo. Esto plantea la pregunta: '¿Qué tan buenos podríamos ser si nuestros líderes realmente lideraran en lugar de estar simplemente atrapados en tareas reaccionando a los eventos del día?'

"HAY UN VIEJO DICHO QUE DICE QUE 'LA CULTURA SE COME LA ESTRATEGIA PARA EL DESAYUNO.' LA REALIDAD ES QUE 'LOS EVENTOS DEL DÍA (O DE LA HORA)' SE COMEN LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA COMO SI FUERA UN PEQUEÑO BOCADILLO."

Cuando observamos de cerca todos los costos asociados con la inestabilidad en el lugar de trabajo, parece ser una mina de oro esperando a que alguien lo suficientemente audaz comience a excavar. Sin embargo, por alguna razón, no recibe la visibilidad y atención que merece.

Los Desafíos de la Contabilidad Financiera

La contabilidad financiera tradicional, en particular un *Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)*, es una herramienta útil y necesaria para gestionar un negocio. Sin embargo, existen debilidades inherentes en las estructuras del Estado de Resultados, ya que típicamente no capturan costos importantes y significativos asociados con las operaciones. Ejemplos de estos costos ocultos son el costo de la mala calidad, el costo de las ventas perdidas, el costo de los tiempos excesivos de entrega en la cadena de suministro y el costo de mantener inventarios físicos. Estos costos son reales, pero no se capturan explícitamente en las estructuras de nuestros libros contables generales en el estado de pérdidas y ganancias.

En el espíritu de que el costo es real pero no explícitamente visible, el costo de la inestabilidad en el lugar de trabajo puede ser el mayor costo de todos. En otras palabras, es real, es grande, pero no es fácilmente medible. Por lo tanto, para repetir un viejo axioma posiblemente desactualizado: 'Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.' La realidad con el costo de la inestabilidad en el lugar de trabajo es que, '¡No lo gestionamos porque no lo medimos!'

Esto es desafortunado, ya que estamos perdiendo una oportunidad increíblemente valiosa para reducir un costo significativo para el negocio y posiblemente usar parte de estos ahorros para financiar nuestra capacidad de llevar a los miembros de nuestro equipo de primera línea a un salario mínimo digno.

"UN ENTORNO LABORAL SIGNIFICATIVO
ES UN LUGAR DE TRABAJO QUE
RECONOCE PLENAMENTE QUE LA
PROSPERIDAD ORGANIZACIONAL Y LA
PROSPERIDAD DE LOS EMPLEADOS
ESTÁN INEXTRICABLEMENTE
VINCULADAS."

En otras palabras, logramos que nuestros miembros del equipo de primera línea alcancen un salario digno porque simplemente es lo correcto (Dignidad), pero también reconocemos que este trabajo podría autofinanciarse si creamos estabilidad en el lugar de trabajo, definida como tener a las personas adecuadas en los roles adecuados con las habilidades correctas y las actitudes participativas adecuadas.

El hecho es que hay una muy buena posibilidad de que una iniciativa para mejorar la compensación de los trabajadores de primera línea pueda ser fácilmente financiada creando un entorno laboral estable donde los miembros del equipo tengan antigüedad, estén capacitados, tengan un alto conocimiento de los procesos y estén comprometidos con la organización para participar en la consecución de los resultados de productividad necesarios para financiar completamente el aumento de la compensación.



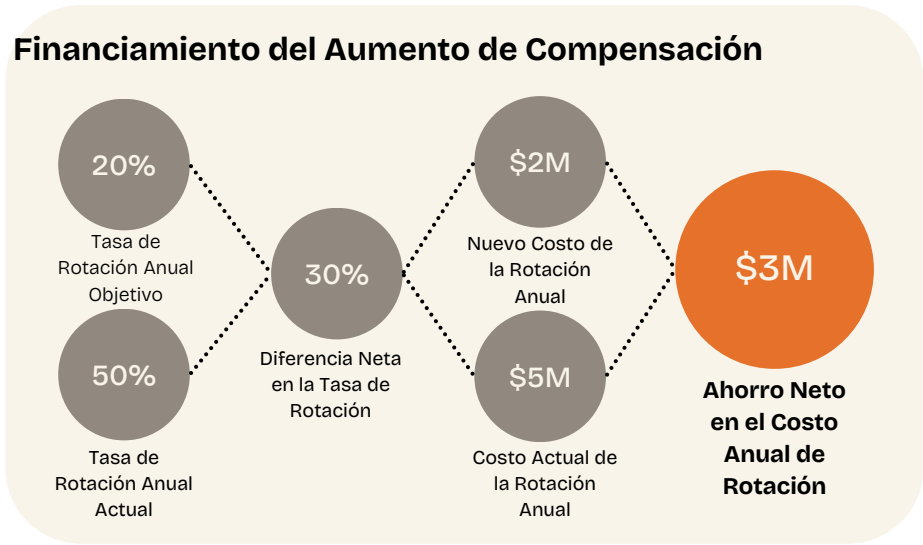
Financiar Completamente el Salario Mínimo Digno

Describamos un ejemplo muy real. La organización mencionada al inicio de la página 11 tiene 1,000 empleados de primera línea a tiempo completo con una tasa de rotación anual del 50%. El costo anual de la rotación de primera línea es de \$5,000,000 (1,000 X 50% X \$10,000), basado únicamente en los costos de Recursos Humanos capturados en el estado de pérdidas y ganancias en relación con el costo de atraer, reclutar, incorporar, capacitar y desarrollar nuevos miembros del equipo. Esto no incluye todos los muchos otros costos implícitos que no logramos capturar de manera organizada y estructurada.

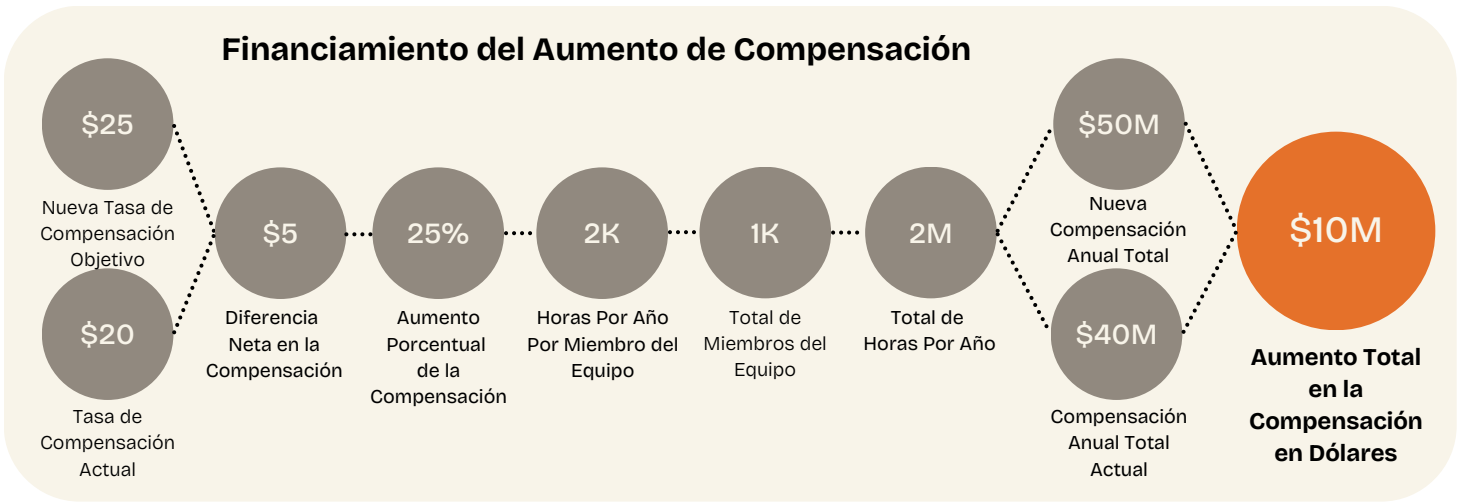


En este ejemplo, la organización está pagando actualmente a los trabajadores de primera línea \$20.00 por hora y desea llevar a los miembros comprometidos del equipo a un salario mínimo digno de \$25.00 por hora en los próximos dos años. Todo suena maravilloso, excepto por el hecho de que la industria en sí es muy competitiva y la organización no tiene la capacidad de financiar el aumento a través de los márgenes brutos, ya que simplemente no existen márgenes excesivos. Por lo tanto, el aumento en la compensación debe ser completamente financiado a través de la creencia de que un salario más alto ayudará a crear un entorno laboral estable, y un entorno laboral estable será más productivo. La pregunta es: ¿cuánto más productivo debe ser para financiar completamente el aumento?

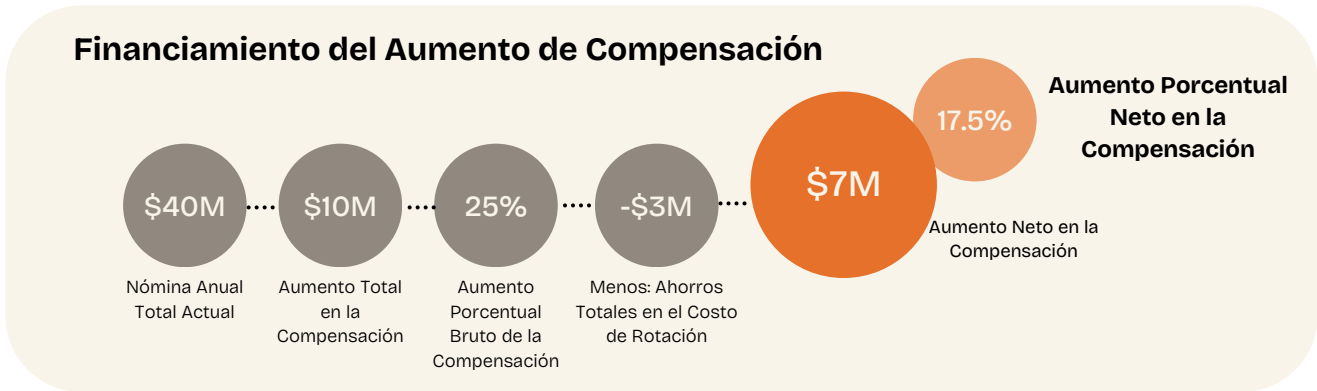
Las matemáticas sugerirían que la mejora en la productividad necesitaría ser del 25%, ya que estamos pasando de \$20.00 a \$25.00 por hora, o un aumento del 25%. Sin embargo, este razonamiento está incompleto. Para completar el análisis, debemos preguntarnos: ¿qué sucederá con la inestabilidad en el lugar de trabajo a medida que llevamos a las personas a un salario mínimo digno? En este ejemplo, la organización estableció un objetivo de reducir la rotación anual del 50% a un número conservador del 20%, lo que representa una reducción del 30%. En este caso, la organización ahorrará 30% X 1,000 (miembros del equipo) X \$10,000 (por evento de rotación) = \$3,000,000 en costos de Recursos Humanos relacionados con la rotación.



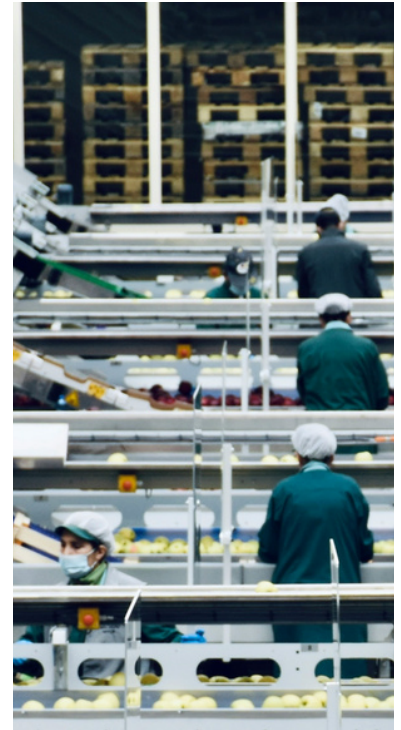
Construyendo sobre nuestro ejemplo, el aumento total en salarios en dólares reales de \$20.00 a \$25.00 será de \$5.00 X 1,000 (miembros del equipo) X 2,000 (horas planificadas por año) = \$10,000,000 por año.



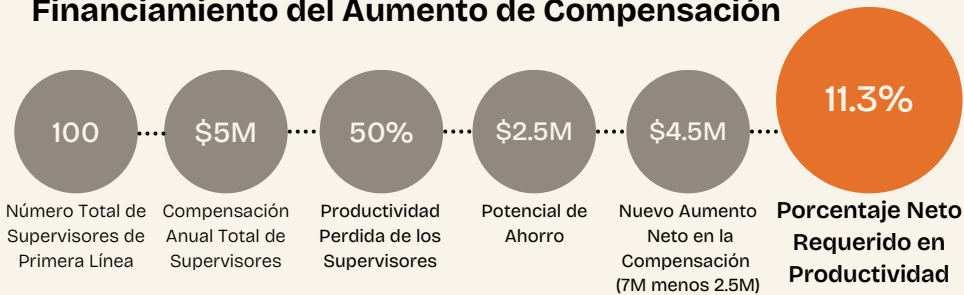
Así que, aprendemos que nuestro aumento real no es del 25%, sino más bien de \$10,000,000 (aumento neto) - \$3,000,000 (ahorros por rotación) = \$7,000,000, o el 70% del aumento. Por lo tanto, si mantenemos nuestra convicción de que este aumento total debe ser financiado completamente por la productividad, podemos calcular que nuestra mejora en la productividad necesitará ser del 25% (aumento total de salario) X 70% (aumento de salario menos ahorros por rotación) = 17.5%. En otras palabras, el 30% del aumento en salarios se paga simplemente al reducir las tasas de rotación del 50% al 20% de manera anualizada. Y lo que es absolutamente crítico reconocer es que solo estamos considerando los costos explícitos de Recursos Humanos en el estado de pérdidas y ganancias, lo que no incluye todos los otros costos muy reales y significativos asociados con eventos negativos y pérdida de productividad. Por ejemplo, ¿cuál es el costo de un incidente de seguridad grave, o el costo de un cliente perdido, o el costo de todo el tiempo y energía de liderazgo agotados cuando no tenemos a las personas adecuadas en los roles adecuados con las habilidades correctas y la actitud participativa adecuada?



Específicamente en cuanto al costo de la pérdida de productividad en liderazgo, una organización con 1,000 miembros del equipo de primera línea podría fácilmente tener 100 supervisores de primera línea con un costo conservador de \$5,000,000 por año. Si el 50% del tiempo de los supervisores se dedica a 'resolver los eventos del día', entonces tenemos otra oportunidad de \$2,500,000 disponible para nosotros. Esto reduciría el número de productividad requerido para financiar completamente nuestro aumento de compensación al 11%.



Financiamiento del Aumento de Compensación



Con este fin, y basándonos en los números anteriores, ¿cuánto del 17.5% original provendrá de otros ahorros ocultos? ¿Cuánto tendrá que provenir de métricas de productividad explícitas y visibles? Estas son preguntas que la organización individual deberá responder, pero supongamos que la organización dice: 'Todo debe provenir de hacer el trabajo de manera más productiva.' Es decir, nuestra nueva estrategia es 'compensar bien a las personas y tener mucha menos (17.5%) gente (participativa y comprometida) haciendo el trabajo.'

¿Crees que podemos lograr una mejora del 17.5% en productividad al tener una fuerza laboral comprometida y altamente participativa? ¿Y si el número real está muy por debajo del 17.5% debido a todos los otros ahorros implícitos que realizaremos? Cada organización deberá responder a estas preguntas por sí misma, pero hay suficiente evidencia que sugiere que los miembros del equipo comprometidos y participativos son fácilmente de un 15% a un 25% más productivos que sus contrapartes. El desafío, sin embargo, es que necesitaremos tener el coraje de dejar atrás el análisis granular, creer en el poder de las personas y mantener el rumbo.

Quizás necesitamos dejar de exigir que probemos todo en una hoja de cálculo, y en su lugar, considerar esto desde un punto de vista principal. ¿Creemos que compensar a los miembros del equipo con un salario mínimo digno es lo correcto? Y si es así, ¿creemos que existe un argumento económico de que una gran parte de la inversión se financiará mediante la reducción de desperdicios como resultado de estabilizar el lugar de trabajo?

"UN ENTORNO LABORAL SIGNIFICATIVO ES UN LUGAR DE TRABAJO DONDE LA DIGNIDAD Y EL TRABAJO SIGNIFICATIVO SON LAS BASES PARA LAS DECISIONES ORGANIZACIONALES, LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO."

¿O es esto un 'puente demasiado lejano'?

El Camino Antes del Camino Adelante

Claramente, hay preguntas que necesitamos responder, ya que no es razonable pensar que los ejecutivos simplemente darán un 'salto de fe' y asumirán que un aumento en la compensación se financiará completamente a través de la reducción de eventos negativos, la disminución de la rotación y el aumento de la productividad. Sí, hay preguntas que deben ser respondidas lo mejor posible.

Necesitamos entender cómo podemos crear un camino para evolucionar hacia los nuevos niveles de compensación con el tiempo, permitiéndonos medir y gestionar el esfuerzo desde un punto de vista de hipótesis y resultados. Nuestros sistemas de liderazgo deberán identificar a aquellos miembros del equipo que sinceramente desean participar, a esas personas importantes que realmente creen, como lo demuestra sus acciones, que la prosperidad del miembro del equipo está directamente vinculada a la prosperidad de la organización. El otro lado de esta moneda es que tendremos que tomar decisiones difíciles respecto a líderes y miembros del equipo que elijan no participar. Este trabajo no debe considerarse un *regalo* para el miembro del equipo, sino más bien un acuerdo, una relación y un compromiso mutuo de que *estamos en esto juntos*. Aunque esto es fundamentalmente sobre confianza y dignidad, también es fundamentalmente sobre crear estabilidad organizacional, tanto operativa como financiera.



También debemos reconocer que aumentar la compensación a un salario mínimo digno no será una solución única. Juntos, líderes y miembros del equipo deberán comprometerse a construir confianza, mejorar el entorno laboral y mejorar el trabajo que realizamos. Un lugar de trabajo es un ecosistema delicado donde todos los elementos del sistema son interdependientes. Aunque la compensación es extremadamente importante, es solo un factor en el sistema y, por lo tanto, al diseñar roles, podríamos considerar la compensación como un impulsor estratégico en relación con nuestras expectativas para la participación del miembro del equipo. En otras palabras, la participación tiene un valor en el que la organización está dispuesta a invertir.

¿Qué pasaría si asumimos que la próxima frontera de la mejora continua no es arreglar procesos rotos, sino arreglar sistemas de personas rotos, y al hacerlo, permitimos que personas comprometidas y participativas arreglen los procesos?

¿Qué pasaría si pudiéramos compensar a nuestros miembros del equipo de primera línea significativamente más que nuestros competidores, pero también tener el costo total de mano de obra más bajo en la industria?

¿Es una tarea demasiado ambiciosa?

Quizás, pero, solo quizás, podría lograrse.

El Camino a Seguir

En este punto, podría ser justo decir que todo esto está demasiado lejos; es una narrativa irrealizable. Aquí está el trato: le damos a alguien un trabajo a un salario de mercado, esa persona se presenta y hace el trabajo, nosotros le pagamos, y ese es el final de la transacción. En otras palabras, si no les gusta el trato, pueden irse y encontraremos a otra persona que quiera el trato.

Somos plenamente conscientes de que hay ejecutivos que creen que el único y principal objetivo de la organización es maximizar el valor para los accionistas, y en esta búsqueda, la necesidad de personas como los trabajadores de primera línea es un mal necesario que debe ser micromanejado como un centro de costos. Aunque no compartimos esta visión particular, no creemos que podamos esperar cambiar los paradigmas de todos los líderes empresariales. Sin embargo, aquí hay una idea: será extremadamente difícil maximizar el valor para los accionistas si no tienes empleados en tus almacenes o fábricas, o en hoteles o restaurantes, o en hospitales. ¿Por qué no tendrías trabajadores? Los trabajadores de primera línea ahora tienen una opción, y elegirán trabajar para organizaciones que han creado entornos laborales significativos donde las personas son tratadas con dignidad.

Por supuesto, esto no se trata de abogar por alguna forma de asistencia social, sino simplemente de un argumento que sugiere que nuestros miembros del equipo nunca crecerán ni prosperarán si no se encuentran en los fundamentos mínimos en sus vidas personales. Creer en la dignidad es creer que las personas deben tener una oportunidad de luchar por el éxito. Es prácticamente imposible tener éxito si estamos luchando por obtener oxígeno cada hora de cada día.



Sin embargo, saber que no cambiaremos la mentalidad de todos los líderes puede ser beneficioso. Si solo una pequeña sección de la industria adopta el concepto de un entorno laboral significativo, tendríamos la oportunidad de mostrar nuestras creencias, brindándonos la posibilidad de demostrar resultados probados en comparación con otras organizaciones. Estos resultados se reflejarán en la capacidad de una organización para atraer y mantener talento de calidad en un momento en que el talento será escaso.

La capacidad de tener a las personas adecuadas en el rol adecuado con las habilidades adecuadas y la actitud participativa correcta: esto es simplemente un buen negocio.

Con eso, y en conclusión, la única llamada real a la acción es preguntarnos:

¿Cuál es nuestra creencia fundamental con respecto a tratar a las personas con dignidad en el lugar de trabajo?



TrailPath Workplace Solutions (TWS) es una empresa de desarrollo de lugares de trabajo y personas que utiliza métodos y tecnologías modernizados para construir Entornos Laborales Significativos™.

TWS ofrece un marco de aprendizaje disciplinado, un sistema de gestión empresarial y caminos definidos para el avance de organizaciones, líderes y miembros del equipo.

Construir tu propio Entorno Laboral Significativo comienza con la Evaluación MEE, una encuesta y análisis exhaustivos diseñados científicamente para proporcionar información sobre tu entorno laboral desde la perspectiva de tu equipo. Una vez completada, las organizaciones reciben un plan de recomendaciones priorizadas con un camino claro para lograr un MEE.

Empieza en www.trailpathws.com