

Laureano Turienzo Esteban es un experto en retail con más de 20 años de experiencia en puestos directivos dentro del comercio minorista. Miembro del Consejo de administración del Retail Institute Spain & Latam. Profesor en la Escuela de Negocios ESIC Business & Marketing School en España, de la Universidad de Florida (FIU), y de la Panamerican Business School. Miembro de la lista Celebrity Speakers (354 personas en todo el mundo). Autor del blog "Retailnewstrends" (<https://retailnewstrends.me/>), blog sobre retail en general y el sector de la cosmética y belleza con más de 500.000 visitas recibidas en 2017.



“Si no eres diferente, deberás ser más barato”



# La sonrisa de los empleados es la mejor inversión de una empresa

**W**almart tiene más de dos millones doscientos mil empleados en el mundo. Solo en Texas tiene más de 170 mil empleados. 108 mil, en Florida. McDonalds emplea, directa o a través de franquicias, a casi dos millones de personas en el mundo. Tesco, a más de medio millón. Más de 280.000 personas trabajan para Starbucks. CocaCola emplea a más de 100.000 personas. L'Oréal emplea a casi 90.000 personas en el mundo. Más de medio millón de personas trabajan ya para Amazon. Mercadona tiene casi 80.000 empleados. Inditex emplea más de 160 mil personas en el mundo

**En el escenario actual del sector del retail, y sobre todo futuro, será clave que las empresas logren que sus empleados sientan las empresas para las cuales trabajan como suyas**

(casi 50.000 trabajan en las filiales españolas). El Grupo Dia emplea a más de 25 mil personas en España. La 19 empresas que conforman la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED), entre ellas El Corte Inglés, Carrefour, Eroski, Fnac, Ikea, Leroy Merlin... emplearon en 2016 a 231.500 personas. Sumen esas 19 empresas más Mercadona, Inditex y DIA y tendrán casi 400.000 personas trabajando en 22 empresas del Retail español. ¿Por qué les mareo con tantas cifras? Porque estas cifras espero que me lleven a algún lugar desde donde pueda explicarles que en el escenario actual, y sobre todo futuro, será clave que las empresas logren que sus empleados sientan las empresas para las cuales trabajan como suyas.

**El marketing de semejante** Les voy a poner un ejemplo muy tangible, El Corte Inglés es el mayor anunciante de España, independientemente del sector, con una inversión en 2016 de 78,5 millones de euros (esto supondría el 2,3% del gasto publicitario total en España), según Infoadex.

Por otro lado tenemos otro dato, El Corte Inglés, tiene más de 90.000 empleados. Imaginen que cada uno de esos empleados se siente tan parte de la empresa que se convierte en un embajador de ésta. Tanto que convence a todo su entorno, pongamos 10 personas, que el mejor sitio donde pueden comprar, por equis razones, es EL Corte Inglés. Serían 900.000 consumidores hiperfidelizados. En este ejemplo, estoy seguro que en muchos casos sucederá, pero siendo realistas, sería un escenario ideal: cerca de un millón de consumidores nacidos del “boca a boca” de nuestros empleados. ¿Cuánto le costaría a una empresa en gasto de publicidad conseguir un millón de consumidores? Por eso es tan importante, fidelizar a los clientes internos, nuestros empleados. ¿Imaginan esos miles de empleados siendo activos en redes sociales, evangelizando nuestra marca, comprometidos con una marca que sienten como suya, que les trata bien? Usted puede gastarse miles de millones en publicidad, y nunca esta publicidad será tan efectiva como lo que bauticé como el marketing de semejante: si usted ve en una red social a un empleado de una empresa hablar bien de ésta, inmediatamente hay muchas posibilidades de que usted empatice con esa marca. Los semejantes son mucho más creíbles que la publicidad tradicional.

## Social Selling

Cada vez las empresas son más conscientes de esto, y por eso está de moda, técnicas de ventas



Es clave fidelizar a los clientes internos, nuestros empleados.

**Cada vez más empresas recurren al Social Selling (la utilización de las redes sociales para crear marca y conseguir clientes). Y aquí, es clave que nuestros empleados estén cómodos en nuestra organización**

como el Social Selling (la utilización de las redes sociales para relacionarse, crear marca, y conseguir clientes). Y aquí, es clave que nuestros empleados estén lo más cómodos posibles en nuestras empresas.

Sin embargo, a día de hoy, hay muchas empresas que impiden a sus trabajadores escribir de ellas en redes sociales. En vez de fomentar lo contrario bajo una norma diáfana. Lo lógico sería que las empresas seleccionaran sus propios embajadores internos de

su marca. Me refiero a los principales. Los que tienen una presencia muy activa en redes sociales. Y deberían hablar con ellos, preocuparse por lo que opinan de su empresa, saber si están a gusto. Es más, tendría toda la lógica que las empresas del Retail, desde sus departamentos de recursos humanos, promovieran programas de embajadores de marca. El conseguir la felicidad de nuestros empleados a través de la implicación en la marca es muy importante, ya que se consiguen niveles buenisimos de autopercepciones como profesionales, y también se logra que estos empleados se adapten mucho mejor a los cambios necesarios que precise esa empresa para adaptarse a los tiempos.

¿Aún hay directivos en el Retail español que no creen en esto, que no priorizan la búsqueda de la felicidad de sus empleados, tanto como los beneficios? ¿Aún hay directivos que dudan que desde la felicidad se tienen más posibilidades de conseguir beneficios para una empresa? ¿Aún existe

alguien que dude que un empleado feliz es más productivo, trabaja mejor en equipo, es más empático con sus compañeros, afronta mejor los problemas...? En el escenario actual, de tantos cambios, y donde se hace innegociable la involucración de todos los empleados en el bien común de una empresa, este tipo de directivos están caducos. Pasó su tiempo. Sobran.

### El caso In-N-Out

Les voy a hablar de un dato: Una hamburguesería es una de las mejores empresas para trabajar en USA. In-N-Out es una cadena de restaurantes de comida rápida y sus empleados dicen que es un lugar fantástico para trabajar.

¿Cómo es esto posible? Sucede que In-N-Out paga un 17% más en salario medio dentro del sector. Ahora lo entendemos todo, se trata de eso... ¿De eso solo? No, pues ocurre que muchos empleados de otros sectores con rangos de sueldos superiores a los del sector de la comida rápida cuando les preguntan sobre qué empresas recomendarían para trabajar a sus amigos señalan a In-N-Out. Se trata del positive work environment, esa "cosa" intangible que sobrenada por el aire. Todo el mundo en la Costa Oeste tiene la sensación, cuando entra en una hamburguesería In-N-Out, que las personas que trabajan ahí están contentas. Hay una corazonada colectiva de que ahí se hacen las cosas bien.

Los directivos de la que es una de las cadenas de hamburgueserías más famosas de la costa oeste

creen que los horarios de trabajo deben permitir a sus empleados pasar el mayor tiempo posible con sus familias y creen que es primordial que tengan tiempo para disfrutar de las cosas que más les emociona hacer. A pesar de las reglas no escritas del sector ellos cierran en Navidad, el Día de Acción de Gracias, y la Semana Santa. Algo tan sin sentido que es una de las empresas más rentables de su sector.

### Una de las cadenas de hamburgueserías más famosas de EEUU, In-N-Out, paga un 17% más en el salario medio dentro del sector y sus directivos creen que los horarios deben permitir la conciliación



Los programas de onboarding son tendencia.

### El ahorro de los empleados satisfechos

Miren ustedes, yo anhelo directivos como los de In-N-Out, preocupados porque todos sus empleados estén a gusto en su empresa, y además consigan año tras año hacer que dicha empresa sea brillantemente rentable. Y cada vez creo menos en los directivos encastillados en sus despachos, sin ningún tipo de conexión directa con sus empleados. Mire yo me "crié" laboralmente en la mayor empresa del mundo en esos tiempos, la EXXONMOBIL, donde trabajé más de una década. Sin duda la mejor empresa que he trabajado y que posiblemente trabajaré. Ahí, en términos generales, los empleados estaban a gusto y se sentían orgullosos de trabajar en dicha empresa. Yo he visto pasarse varios días en una gasolinera sirviendo a clientes y conviviendo con el resto de los empleados de dicho establecimiento a un directivo que viajaba con aviones privados y con seguridad privada.

Créanme: conseguir que los empleados estén a gusto en una empresa es un gran ahorro. Un índice alto de rotación de empleados implica enormes gastos.

### Programas de onboarding

Una tendencia actual en algunas grandes empresas es fomentar programas de onboarding, mediante los cuales los nuevos empleados se integren en empresa lo mejor posible. Estos programas que habitualmente duraban como mucho unos días, ahora se está alargando en algún caso hasta el año. La filosofía es sencilla: lo he contratado, se supone que viene para quedarse. Ellos son los que harán que sobreviva la empresa en el futuro. Ellos son nuestro futuro.

¿Cuánto cuesta la rotación de empleados? Hay una serie de costos directos muy sencillos de medir (indemnizaciones, subcontratación de agencias, trámites administrativos, formación...) y luego hay unos costes de oportunidad más difíciles de cuantificar (son los causados en una empresa cuando se reemplaza a un personal experimentado por nuevos empleados sin experiencia. ¿Cómo medimos la productividad perdida? ¿Hipotetizamos en algunos casos se necesitarán 2 o 3 años para alcanzar la productividad de la persona reemplazada? Ya en 2012, el Center American Progress, uno de los más poderosos think tank de Estados Unidos, nos revelaba los enormes costes que suponía para una empresa que un empleado con cierta antigüedad les abandonara: 20% del

Ver en una red social a un empleado hablando bien de su empresa nos empuja a empatizar con esa marca.



salario anual para los puestos de rango medio ( con salarios entre 30.000 y 50.000 dólares al año). Hasta el 213% del salario anual para puestos ejecutivos.

### Sobre la rotación de plantillas en España

Según el informe de enero de Randstad Reseach sobre tendencias salariales la media de nivel de rotación de plantillas en España es del 40,2% en los distintos sectores que integran el retail español.

Rescato dos textos del informe: "En cuanto a la evolución salarial, el 29,0% de las empresas del sector retail prevén incrementos salariales ligeros frente a una opinión mayoritaria que apunta a la estabilidad (60,5%)"

"El 55,3% de las empresas del sector retail en España consideran que el problema del déficit de talento constituye un freno para el crecimiento del sector. Por el contrario, el 18,1% de las empresas del sector de retail no percibe dicho déficit de talento como un freno".

Saquen sus propias conclusiones. Se me hace complicado entender que un índice alto de rotación de empleados no sea a la larga un mal negocio. En Estados Unidos están yendo mucho más allá: se está empezado a analizar muy certeramente la posibilidad de detectar qué empleados tienen más probabilidades de irse de la empresa, de tal suerte que puedan preparar planes especiales para retener a esos empleados desilusionados. Y la razón es clara: si un empleado que lleva, por ejemplo, diez años en una empresa se va, los costes son enormes para la empresa.

Desde mi punto de vista hay una serie de factores que hacen que un sector dentro del retail tenga índices de rotación de empleados muy altos, ya sea porque apueste por colaboradores a tiempo parcial en función de las demandas del mercado, o porque tenga fugas de empleados ya consolidados en la empresa:

**1. La propia idiosincrasia del sector.** Por ejemplo, el sector del



retail moda. Históricamente ha tenido ratios muy altos de rotación de empleados. Pero también es igual de cierto que dentro de ese sector hay empresas con unos índices de rotación escandalosos y algunas con unos números bastante soportables. Por otra parte, en una misma empresa, los índices varían mucho según el país donde esté presente. E incluso la ubicación de la tienda dentro de ese mismo país. No es lo mismo el índice de rotación de los empleados de una tienda que está situada en un entorno urbano que las que están en una zona turística con una fuerte estacionalidad de las ventas.

Todas estas circunstancias son correctas pero creo que muchas empresa deberían repensar en los enormes costes que implica buscar, contratar talento, entrenarlo, fidelizarlo y que posteriormente se vaya.

¿Todos los retailers son conscientes de lo que les supone a fin de año estos costes? ¿Se ha cuantificado correctamente una política de empleos a tiempos parcial o de externalizaciones en empresas de trabajo temporal? Y cuando hablo de costes, hablo de costes tangibles, y de coste intangibles que tienen que ver con la depreciación de las experiencias de compras que brindamos a nuestros clientes. Nos gastamos miles de millones en consultorías estratégicas, en marketing, en tecnologías revolucionarias, para diferenciarnos, para que a nuestros clientes les encante comprar en nuestras tiendas; y a la misma vez apostamos en gran porcen-



*Los empleados satisfechos pueden realizar un marketing de semejante valiosísimo para la empresa.*

**Yo creo en los “salarios eficientes”. Y creo que subir los salarios cuando haya la más mínima oportunidad de hacerlo es una gran estrategia. Y créanme, que, si se hacen bien las cosas, es algo rentable para la empresa**

taje por plantillas de paso, y a veces no dedicamos ni el tiempo ni los recursos suficientes para retener a nuestros empleados más experimentados.

**2. Mal ambiente de trabajo.** Los clientes son nuestros máximos accionistas. Ellos tienen el poder. Pero seamos sinceros. No son todos iguales. Muchas veces no es fácil estar muchas horas tratando

con alguno de ellos. Y nuestros empleados lo hacen. Lo mínimo que podemos hacer es ayudarles por todos los medios posibles. Hacer que estén cómodos en su lugar de trabajo debería de ser una de las máximas obligaciones de un equipo directivo. Y no valen excusas: hay que conseguirlo.

**3. Bajos salarios.** Descienden las ventas. Solución: recortar personal, y bajar los salarios. ¿Cuántas veces lo hemos visto? Como indicaba, los distintos sectores invierten miles de millones de euros en marketing, consultorías, o tecnologías que provean de experiencias inmemoriales a nuestros clientes, y a la vez congelamos los salarios de los empleados, y apenas recompensamos los esfuerzos de las personas más importantes de nuestras empresas. No es una opinión, es una fotografía de lo que sucede en muchas empresas.

Yo creo en los “salarios eficientes”. Y creo que subir los salarios cuando haya la más mínima oportunidad de hacerlo es una gran estrategia. Y créanme que, si se hacen bien las cosas, es algo muy rentable para la empresa. De la misma forma que congelar o disminuir los sueldos del personal puede significar que las ventas bajen, subir los sueldos puede aventurar subidas de ventas. ¿Un ejemplo? El retailer más grande de todos los tiempos, Walmart. Hace dos años era un pequeño caos, con solo el 16 % de las tiendas cumpliendo con los objetivos de servicio al cliente. Los salarios eran deficientes. Las ventas de las tiendas cayendo durante cinco trimestres consecutivos. Los beneficios desplomándose por primera vez en 45 años por diversos motivos. Y para más inri, aparecían los chicos malos de Amazon deconstruyendo el retail. Walmart haría lo que tocaba: bajar los salarios de tal suerte que minimizaría uno de sus principales costos....Lejos de eso, la compañía anunció el mayor volumen de gasto de todos los tiempos destinado a subidas de sueldos: destinaría 2.7 billones de dólares en dos años. Estamos hablando de que iba a subir los sueldos a 1.2 millones de empleados... En Wall Street sudaron al oír la cifra, y los analistas se echaron las manos a la cabeza. Imaginen, estamos hablando de una cifra que es muy superior a lo que facturan en todo un año en este país gigantes del retail como Leroy Merlin, Decathlon, Eroski o Hipercor. La persona que anunció ese movimiento es-

tratégico sin precedentes, el CEO Doug McMillon, ya nos ha enseñado varias veces que lo suyo no son las propuestas previsibles y simplonas. Se trata de un genio del retail. Pero no solo eso, informó que en breve más de 150.000 empleados pasarían por un programa intensivo de entrenamiento. Invertirían mucho dinero en capacitar a sus empleados. Resultado: subieron las ventas, más del 75% de las tiendas cumpliendo los objetivos de ventas y sobre todo la empresa ha mejorado sustancialmente su imagen y su nivel de servicio al cliente, compitiendo así mucho mejor contra la “Pandemia Amazon”. Y además ha arrastrado a todos sus competidores a subir también los salarios para poder ser competitivos, y evitar fugas de empleados modelos, de tal suerte que lo que ha hecho es “reordenar el mercado”.

**4. Malas políticas de capacitación empleados.**

**5. Falta de estrategias** dentro de las empresas para promocionar

correctamente las carreras profesionales

**6. Desequilibrio trabajo-vida.** En algún momento tendremos que repensar las políticas actuales de horarios donde se comunican a los empleados con apenas días de antelación. Es necesario, en la medida que sea posible, que todos hagamos un esfuerzo para que los horarios combinen los intereses de las empresas y la de sus trabajadores.

**7. No valorar suficientemente a los empleados.** Todo el mundo quiere ser reconocido y recompensado por un trabajo bien hecho. Y cuando hablo de recompensa no tiene por qué ser económica. Las empresas deben establecer los canales para comunicar su más sincero aprecio hacia el talento, el esfuerzo y el compromiso.

**8. Inestabilidad organizacional.** Una constante reorganización de la dirección desconcierta a los equipos y desordena las prioridades, generando ineficiencias y desilusión



*Todos queremos ser reconocidos por nuestro trabajo.*