

Estándar 5C

El proveedor monitorea la satisfacción y la rotación del personal.

- > **Práctica Esencial 5C.1** El proveedor analiza la satisfacción del personal.
- > **Práctica Esencial 5C.2** El proveedor monitorea la tasa de rotación del personal y entiende las causas de la deserción de los empleados.
- > **Práctica Esencial 5C.3** El proveedor toma medidas para corregir problemas institucionales que contribuyen a la rotación e insatisfacción del personal.

5C.1 COMPRENDER LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Su institución debe analizar periódicamente la satisfacción de los empleados. Su institución puede elegir realizar una investigación de satisfacción de empleados de tiempo limitado (p. ej., una revisión de dos semanas todos los años) o recolectar información sobre satisfacción de manera continua. Independientemente del método utilizado, su institución también debe apuntar a recolectar datos de satisfacción de los empleados sobre, al menos, una muestra representativa de los empleados, que cubra todos los tipos de empleados, incluidos aquellos con discapacidades, como mínimo una vez por año.

Utilice un método formal, tales como entrevistas, encuestas escritas o grupos de enfoque, para solicitar a los empleados que realicen comentarios sobre la satisfacción en relación con factores como los siguientes:

- Términos de empleo, incluidas la duración del contrato y la remuneración
- Carga laboral
- Capacitación de empleados
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Recursos físicos/infraestructura/equipamiento
- Comunicación, participación y liderazgo de los supervisores
- Comunicación y trabajo en equipo entre pares
- Prácticas de resolución de conflictos
- Servicios auxiliares de Recursos Humanos

Para proteger a los empleados que pueden criticar negativamente a la institución, dé a los empleados la opción de responder anónimamente a la encuesta de satisfacción. Finalmente, al analizar y notificar los resultados de encuestas de satisfacción, divida los datos según diferentes características de los empleados, incluidos sexo, nivel (gerencia/personal) y ubicación (sede central/ sucursal). Notifique los resultados no solo a la gerencia, sino también a los empleados de todos los niveles.



- Las [Preguntas de ejemplo de la encuesta de satisfacción del personal](#) de la SPTF proporcionan una lista de preguntas que puede elegir (y adaptar) para su encuesta de satisfacción del personal.
- La presentación y los apuntes del taller que brindó el SPTF, llamado “[Gerencia la retención del empleado](#),” presenta las estrategias para promover la satisfacción y retención de los empleados. Disponible también en español.

EJEMPLO DE CAMPO 53. VISIONFUND Y ESAF SUPERVISAN LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y COMPRENDEN LOS MOTIVOS DE ABANDONO DEL PERSONAL

Tanto VisionFund Cambodia como ESAF (India) supervisan detenidamente la satisfacción de los empleados y la rotación del personal. VisionFund Camboya recolecta datos de tres formas distintas: 1) una encuesta de satisfacción de empleados anual; 2) una encuesta de abandono de empleados; y 3) supervisión mensual del índice de rotación de personal. ESAF realiza una encuesta de satisfacción de empleados en todos los niveles de empleo al menos una vez por año. Los miembros de la gerencia superior luego revisan todos los datos recolectados para evaluar si los empleados están conformes con el PSF, y para comprender los motivos por los que los empleados renuncian.

El estudio de la satisfacción de los empleados y los motivos de su renuncia puede ser beneficioso no solo para el ambiente laboral, sino también para el rendimiento financiero del PSF. Por ejemplo, ESAF desarrolló un exitoso nuevo producto de préstamo, el préstamo prendario para empleados, después de que los empleados expresaran la necesidad de asistencia para la compra de vehículos. Además, ESAF pudo reducir la rotación del personal después de aumentar los días de descanso en una semana laboral de solo los días domingo solamente a también el segundo y el cuarto sábado de cada mes. ESAF efectuó este cambio después de saber que sus empleados, la mayoría de ellos mujeres, no estaban satisfechos dado que se sentían incapaces de llevar a cabo tareas domésticas de manera adecuada con solo un día de descanso por semana.

TABLA 31. FÓRMULAS DE TASA DE ROTACIÓN

Tasa de rotación	Descripción	Fórmula	Qué mide	Rangos objetivo ¹²⁰
Tasa de rotación anual y mensual	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo del número de empleados que han abandonado la empresa en un período Expresado como % del número total de empleados 	$\frac{(\text{N.º de empleados que se fueron en un período}) \times 100}{(\text{Número promedio de empleados durante el mismo período de tiempo})}$	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad de los procesos de gestión de personal y recursos humanos Satisfacción del empleado Calidad de los procesos de reclutamiento, selección y proceso de aceptación 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados totales anuales: 15% -25% Agentes de crédito anuales: 25% - 40% Empleados entre 1 y 6 meses de empleo: menos del 10%
Tasa de rotación del primer año¹²¹	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo de empleados que han abandonado la empresa después de menos de un año. Expresado como % del número total de empleados que se van de la empresa en el mismo período. 	$\frac{(\text{Número de empleados que se fueron después de 12 o menos meses de empleados}) \times 100}{(\text{N.º de empleados que se fueron en total durante el mismo período})}$	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación (después del primer año de empleo, otros factores juegan un papel más importante en la terminación o renuncia de un empleado). 	<ul style="list-style-type: none"> Menos del 20%

5C.2 COMPRENDER LOS MOTIVOS PARA LA SALIDA DE LOS EMPLEADOS

El índice de rotación de personal de su institución es un indicador de la satisfacción de los empleados. Al analizarse junto con las respuestas de encuestas/entrevistas de salida de empleados, el índice de rotación de personal proporciona información sobre la que se puede actuar acerca de la relación de la institución con los empleados. La [Tabla 31](#) proporciona una lista de los índices de rotación que debería supervisar.

Registre su índice de rotación de personal de manera periódica según diferentes tipos de empleados (incluidos sexo, nivel y ubicación). Además, solicite a todos los empleados que compartan voluntariamente información sobre sus motivos para renunciar a través de un formulario de encuesta, una entrevista en persona u otro mecanismo similar. Pregúnteles sobre sus motivos para abandonar la institución, así como también sobre su experiencia durante su tiempo como empleado en la institución.

Además de entrevistas de salida, considere “entrevistas de permanencia”, conversaciones con empleados que tienen largas temporadas con su organización. Estas entrevistas pueden responder a la pregunta: *¿qué mantiene un empleado satisfecho y leal?*

5C.3 CORREGIR PROBLEMAS INSTITUCIONALES QUE LLEVAN A LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Notifique a la junta directiva y la gerencia superior los datos de rotación de personal y la información cualitativa sobre los motivos de abandono del empleado.¹²² Este grupo debe revisar la información periódicamente (al menos una vez al año, pero es mejor cuatrimestralmente por cuestiones de gestión de riesgos) e involucrarse de manera activa con los empleados

¹²⁰Aunque hay poca información de referencia disponible para los indicadores de recursos humanos, estos rangos se desarrollaron sobre la base de la experiencia global, incluida la experiencia del programa de Capacitación y Formación de Acción.

¹²¹ Cuando las tasas de rotación antes de un año de empleo son altas, se recomienda medir la tasa de rotación del primer año y la tasa de rotación mensual, ya que esta última revela un período más preciso durante el cual los empleados salen en el primer año.

¹²² La guía para el [estándar 2b](#) y el [estándar 2c](#) explica la revisión de la gerencia/junta directiva de datos de desempeño social.

para determinar cómo la institución puede mejorar la insatisfacción y retención de los empleados. Debe prestarse especial atención a la rotación/retención en funciones críticas, es decir, a aquellos puestos de trabajo difíciles de contratar o atraer, que implican una alta inversión/tiempo en la formación o que tienen un impacto significativo en los resultados empresariales y en la satisfacción del cliente.

Además, la gerencia debe establecer un nivel de rotación de personal que considere “no aceptable”, un nivel que exija acción adicional, como entrevistas orientadas con empleados sobre problemas específicos, ajustes en las condiciones de trabajo o servicios de mayor respaldo a los empleados. Algunos motivos de la salida de empleados están fuera del alcance directo de la gerencia, pero muchos problemas pueden abordarse si se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, se mejoran las políticas de Recursos Humanos o se mejoran las condiciones en el lugar de trabajo. Cuando las tasas de rotación excedan el mercado o las expectativas de su institución, lleve a cabo un análisis segmentado por posición, sucursal y otras características relevantes, para determinar las causas del problema con mayor precisión.

Independientemente de la tasa de rotación de su institución y los resultados de las encuestas de satisfacción del personal, la alta dirección debe verificar regularmente el cumplimiento entre las políticas de recursos humanos y las condiciones reales de trabajo. Dichas auditorías pueden ser realizadas por los departamentos de RR.HH. o de Gestión de riesgos, y deben ser contrastadas con los resultados de las encuestas de satisfacción de los empleados, las encuestas de satisfacción de los clientes, las tasas de rotación y los informes de las entrevistas de salida y estadía. Cuando existen discrepancias entre las políticas y las condiciones reales de trabajo, debe desarrollar y ejecutar un plan de mejora. Algunas organizaciones han logrado el éxito al encargar la supervisión del plan a un “Comité de Recursos Humanos” en la junta directiva o el nivel de la alta dirección, con monitoreo trimestral.

EJEMPLO DE CAMPO 54. NRSP RESPONDE A LAS QUEJAS DE EMPLEADOS

NRSP (Pakistán) responde a quejas de empleados mediante el uso de canales formales. Estos canales incluyen una dirección de correo electrónico designada dirigida al Gerente General de la institución. Este canal permite que el empleado omita a su gerente cuando esta persona está implicada en la queja. En segundo lugar, el empleado tiene derecho a comunicarse con su supervisor o cualquier otra persona de un nivel superior, incluido el presidente ejecutivo. La política se aplica a todos los empleados (incluidos asesores, pasantes, empleados en prueba y voluntarios) y miembros de la junta directiva.

Para alentar a que los empleados usen estos mecanismos, NRSP:

- Aborda problemas de manera rápida. La gerencia menciona problemas durante reuniones de personal semanales y mensuales, y se incluye al empleado en la resolución, cuando corresponda.
- Analiza reclamos con el tiempo y realiza cambios para mejorar la satisfacción de los empleados. Por ejemplo, como consecuencia de los reclamos acerca de la carga laboral, NRSP analizó las cargas de trabajo del empleado y descubrió que la mayoría de los empleados trabajaba muchos días extra por mes, pero no recibía pago por las horas extra de este trabajo. NRSP revisó su política sobre el pago de horas extra e incorporó bonificaciones adicionales e incentivos para aceptar trabajo extra.
- No castiga al empleado por comunicar el problema. Los empleados se sienten cómodos al notificar problemas, dado que no sufren consecuencias negativas por hacerlo.
- Publica los mecanismos de manera amplia. Todos los empleados reciben información sobre la política durante la orientación, las modificaciones de la política se analizan en reuniones de personal mensuales, y la dirección de correo electrónico para quejas se muestra en todas las oficinas.

NRSP informa que, además de promover la satisfacción de los empleados, el mecanismo de quejas ayuda a crear la reputación del PSF como un buen lugar para trabajar, mitiga los riesgos como el fraude de empleados, el acoso en el lugar de trabajo y la rotación de personal, y proporciona a NRSP ideas valiosas para realizar cambios operativos que mejorarán el funcionamiento del PSF.