

Reunión Anual del SPTF 2017

Notas Taller Gestión de la Retención de Empleados

Facilitadora: Solymar Torres (Human Capital MF)

El problema de la rotación: costo de la rotación del personal

- La alta rotación (+15-20%) en puestos de alto impacto (cruciales para la organización, o muy difíciles de conseguir o muy difíciles de entrenar) puede contar entre el 50-100% del salario anual del puesto. Que pasa si el empleado se va antes de cumplir 1 año, cuando ya se ha invertido en su capacitación? En ese caso el costo es todavía mas alto, porque no se ha recuperado la inversión del entrenamiento.
- En algunas instituciones se estima un 70% del salario anual como el costo de la rotación de puestos clave
- El impacto es de aproximadamente 30-40% en la rentabilidad bruta por costos operativos
- Si bien muchas instituciones temen el costo de invertir en capacitación, es bueno tener en cuenta el costo de la rotación para entender que el costo de la capacitación no es tan alto. Además, instituciones con gran rotación requieren mayores recursos a nivel de RRHH (selección, etc.). Y también existen costos ocultos tales como el impacto en la moral de los demás, impacto reputacional, impacto en la productividad, lealtad del cliente, desgaste administrativo.
- Tener la capacidad interna para retener talento clave (ofrecer capacitación, beneficios, etc.) mejora la productividad y se puede convertir en una ventaja competitiva, especialmente en sectores de alta rotación.

Modelo ARTEE

- Acuerde números realistas: costo y nivel de rotación
- Reformule sus objetivos de negocio- convierta la retención en prioridad
- Tome el pulso mensualmente, mida la rotación por puesto, agencia, y área
- Empodere y evalúe a sus gerentes de las medidas para gestionar este costo/riesgo.

Herramientas para entender las causas de la rotación

- Evaluación de clima
- Entrevistas de permanencia y de retiro
- Indicadores específicos
- Caracterización del colaborador

Factores que afectan la rotación del personal

1. Condiciones/infraestructura
2. Jefe
3. Reconocimiento y recompensa

4. Clima y cultura
5. Ajuste con el rol de la organización

Además hay dos factores transversales – la confianza (cuando se pierde la confianza en la habilidad de la organización de darle al trabajador lo que el busca tal como oportunidades de aprendizaje, salario justo, etc., genera rotación) y los imanes (las razones que hacen que el trabajador elija esa organización)

Estrategias para reducir la rotación del personal

Cada institución es diferente y debe definir sus propias estrategias de acuerdo a su contexto. Se compartieron algunos ejemplos de estrategias empleadas por otras organizaciones.

- Criterios claros y estrictos para la selección
- Fuerte inversión y planeación de la capacitación
- Beneficios escalonados – premio a la antigüedad/lealtad.
- Reforzamiento del espíritu de equipo – camaradería
- Empoderamiento de jefes por la rotación de su equipo
- Entrevistas de permanencia – comunicación de dos vías
- Todo esto es adicionar a la compensación justa y equitativa

Solymer comentó que Ujjivan es un buen ejemplo de estrategias para reducir la rotación del personal. La Fundación Génesis Empresarial, compartió sus experiencias con respecto a la infraestructura y clima organizacional que ayudan a la retención del personal y en particular el uso de una herramienta online con la cual miden el clima organizacional. Además la organización empoderó a los “jefes” llamándolos “gefes”, gerentes de felicidad quienes son responsables de asegurar la felicidad de los miembros de su equipo.