

Serie de Implementación del SPTF
Sección 5: Tratamiento responsable de empleados
14 de Mayo de 2015

Moderadora: Cara Forster, Asociada del SPTF

Panelistas: Ángela Castellanos de Crezcamos, Beatriz Moncada, Consultora

Introducción

Resumen del estándar, las prácticas esenciales y los indicadores que se discuten en esta sesión:

- **Estándar 5c:** La institución monitorea la satisfacción y la rotación del personal.

Entrevista con Ángela Castellanos, CREZCAMOS, Colombia

- Crezcamos S.A. inicia operaciones en el 2008 con 28 colaboradores y en el 2009 logró involucrar un accionista internacional, " Rural Impulse Fund." En el 2010 siguió creciendo y ya contó con 144 empleados y logró abrir 7 nuevas oficinas. Para el 2011 el número de empleados alcanzaron los 227 con 16 oficinas que atendieron 78 municipios en 5 departamentos. El 2012 representó el año de mayor crecimiento para CREZCAMOS por el ingreso de dos nuevos accionistas. El 2014 se llegó al número de 49 oficinas que atendieron 73.369 clientes.
- **MISION:** Acompañar con servicios financieros adecuados y responsables el desarrollo de las familias emprendedoras principalmente del sector rural.
- **VISION:** Ser en el 2022, el banco rural innovador prestador de servicios de excelencia en toda Colombia.
- Parte fundamental de los valores son los colaboradores y están soportados en cuatro frentes:
 - Desempeño superior sostenible los esfuerzos están enfocados en crecer sostenidamente a través de un óptimo desempeño financiero y operativo para ofrecer un retorno satisfactorio a nuestros accionistas.
 - Contribución distintiva – la prioridad es atender a comunidades emprendedoras ubicadas en las zonas rurales, con responsabilidad y compromiso, para contribuir a su desarrollo productivo y social.
 - Clientes satisfechos y fieles – las acciones están dirigidas a lograr la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes a través de la innovación, la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos, considerando la importancia e individualidad de cada uno de ellos.
 - Empleados altamente comprometidos y leales – se trabaja en ambientes de confianza y respeto mutuos promoviendo el aprendizaje para desarrollar personas y alcanzar objetivos comunes y de alto valor.
- Monitoreo satisfacción de personal
 - Para conocer la percepción de sus colaboradores sobre los índices de ambiente laboral decidió aliarse con "Great Place to Work." Se analizan tres dimensiones hacia los colaboradores: la confianza, la camaradería y el orgullo. El modelo cuenta con una metodología de recolección de datos de manera confidencial, basada en la estructura de la organización.
 - El monitoreo de resultados se realiza a través de una escala llamada Escala de Likert, (ver presentación). Se realiza una síntesis de resultados y base a esto se toman acciones tales como:

- cambio de contratos de todo el personal a término indefinido,
 - establecimiento de política salarial
 - modificación en procesos de selección con la inclusión de ofrecimiento de vacantes para personal interno.
 - modificaciones de las políticas de Bonificaciones Comerciales y a la Política de Bienestar.
 - Establecimiento de Programa de Reconocimientos,
 - semilleros de negociación desde el programa de capacitación a colaboradores con personal a cargo en alianza con la universidad de los ANDES en el programa Alta Dirección en Gestión y Liderazgo Estratégico y
 - creación de área de comunicaciones como herramienta para formalización de comunicaciones organizacionales
- Monitoreo tasa de rotación
 - Teniendo en cuenta que fomentando el desarrollo de personal, brindando capacitación y acompañamiento adecuado se puede mejorar la competencia del personal, se trabaja en un programa de acompañamiento para directores a fin de mejorar sus competencias de desarrollo de personal y disminuir la deserción por bajo desempeño.
- Entrevistas de retiro
 - El monitoreo se lleva a cabo en dos procesos o herramientas. La primera es una encuesta por internet, en donde se realiza un test de selección y la segunda, el equipo de psicólogos buscan una reunión para escuchar al empleado, con el fin de conocer los motivos de retiro, conocer cómo fue su experiencia en la empresa; solicitarle sugerencias de mejora y conocer si cambia a un empleo de una empresa competidora, las razones que lo llevan al cambio.
- Acciones basadas en análisis de retiros
 - Retroalimentación a los jefes inmediatos y seguimiento a los mismos.
 - Incluir dentro de los criterios de desempeño de los líderes el indicador de rotación y deserción a fin de que contribuyan al fortalecimiento de sus equipos de trabajo.
 - Creación de un programa de acompañamiento a directores para apoyarlos en el desarrollo de su competencia de liderazgo y desarrollo de personal.
 - Retroalimentación a los demás procesos tanto de Talento Humano como del área del negocio involucrada.
- Efecto de incrementar la retención
 - Disminuye costos económicos y de tiempo en formación y capacitación.
 - Consolida equipos de trabajo más competentes orientados a la consecución de objetivos comunes.
 - Favorece la creación de la cultura organizacional (esta varía de acuerdo a la variación de la población).
 - Existe un mejor ajuste persona - cargo por tanto unos mejores resultados.
 - Favorece en mantener y mejorar el clima laboral.
 - Permite el crecimiento de las personas y por ende de la organización.
 - Genera un semillero para planes de carrera y sucesión.
 - Hay un mejor aprovechamiento del capital intelectual que es uno de los activos más importantes de la compañía.
 - Ayuda a desarrollar colaboradores de alto rendimiento.

- Aporta madurez a la organización.
- Análisis para implementar mejoras
 - Identificación de aspectos críticos expuestos en los resultados de las pruebas.
 - Desarrollo de taller con líderes de proceso para identificación de mejoras que impacten mayorías.
 - Socialización de resultados en toda la compañía de los resultados y ampliación de información en los equipos de trabajo.
 - Desarrollo de grupos primarios para escuchar propuestas para modificaciones en política de bienestar y/o políticas de Talento Humano.
- CREZCAMOS lo que busca es **empleados altamente comprometidos y leales**.

Preguntas

- ¿Consejos para implementar un sistema de mejora en la práctica de la gestión?
 - Un punto de partida es escuchar al colaborador que se va y hablar mas allá de lo que contesto en la encuesta, conocer los motivos, en los cuales la empresa puede ayudar a solucionarlos, muchas veces se retiene y se le ayuda al colaborador. Es importante buscar la comunicación.
- ¿Que formula usan para calcular la rotación y retención?
 - Se utiliza una formula en la que básicamente el numerador es un indicador que es la diferencia entre los ingresos y los retiros, se realiza un promedio entre el porcentaje de la población activa, esto para determinar el indicador de rotación, para el indicador de deserción, solo se utiliza el personal que está dejando la compañía, ya sea por renuncia o despido.
- ¿Cuándo CREZCAMOS realiza el estudio de laboral, a mediados o finales de año?
 - CREZCAMOS realiza el estudio laboral a mitad de año, pero independientemente del mes del año en el que realiza el estudio, lo más importante es que tiene 12 meses para poder ejecutar y poder mover esos indicadores hacia arriba. Dentro del análisis que nosotros hacíamos, lo importante es obtener los resultados de la encuesta y enfocarse en esos resultados, de ahí es que nacieron los planes de acción de CREZCAMOS.
- ¿Cuántos meses consideran ustedes que sus empleados son activos, porque comparando con otras instituciones, sería a los tres meses?
 - Para CREZCAMOS, el colaborador es activo desde que finaliza el proceso de capacitación que es de dos meses. Pero se entiende que esta en una curva de de aprendizaje, por ejemplo, si es asesor comercial o ejecutivo de crédito, su curva de aprendizaje será de seis meses, pero es activo desde los dos meses.

Comentarios de Beatriz Moncada, Consultora.

- Visión de CREZCAMOS frente al Estándar 5c. CREZCAMOS cuenta con 4 bases de su cultura: financiera, relación con el cliente, llegar a los clientes y talento humano de la institución, son fundamentos específicos de CREZCAMOS que lo llevan a una misión que está directamente ligada con el estándar 5c.
- La rotación y la importancia de medirla y monitorearla. El inicio de mediciones como indicador de rotación, es importante conocer el indicador de deserción para conocer quiénes son realmente los que se retiran. Hoy en día ellos conocen a que director de oficina le rota más personal y de esa manera CREZCAMOS ha podido realizar intervenciones directas. Sus ventajas: personal nuevo que puede estar mejor entrenado, ideas nuevas, menor costo si se retira, el

cambio es necesario para la dinámica de la organización. También este sistema de medición tiene sus desventajas: costos de selección y capacitación, dificultades en integración y coordinación, disminución de la productividad. La importancia de tener este tipo de indicador es porque si no conocemos qué y el por qué, no sabremos cómo actuar.

La rotación es una de las causas más significativas de la disminución de la productividad.

- Principios para implementar medición y monitoreo de la rotación. Pasos para seguir mejorando y ampliando el indicador de rotación:
 - Contar con un sistema que nos permita establecer cuál es nuestra planta de personal y sus variaciones.
 - Iniciar con datos generales como el indicador general de rotación.
 - A partir del general, incluir indicadores más específicos como el de deserción.
 - Desagregar el indicador por oficinas, departamentos, cargos, género.
 - Analizar el indicador general por periodos de tiempo específicos para poder hacer comparaciones.
 - Incluir el indicador mes a mes.
 - Realizar entrevista de retiro al 100%.
 - Monitorear los resultados de las entrevistas por cargo, zona etc.
 - Analizar los resultados para establecer estrategias.
 - Implementar análisis de costos de rotación.
- El Rol de RRHH en la implementación de los Estándares:
 - Definir y monitorear objetivos sociales.
 - Asegurar el compromiso de la gerencia y empleados con los objetivos sociales
 - Diseñar productos y servicios que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.
 - Tratar a los clientes responsablemente.
 - Tratar a los empleados responsablemente.
 - Equilibrar el desempeño financiero y social.

Preguntas de participantes

- ¿Qué periodos de encuesta recomienda Beatriz para una empresa pequeña con tan solo 22 empleados?
 - Beatriz - Depende de la proyección de crecimiento se recomienda una vez al año, pero si la empresa no va a crecer en más de 40 empleados y mantiene la cantidad mencionada para el siguiente año, se puede realizar cada dos años.
- ¿Que pasaría en una institución pequeña si las rotaciones son bajísimas, con respecto a las desventajas planteadas, si el negocio es de segundo nivel y está en proceso de crecimiento y recién ingresan dos nuevos funcionarios?
 - Beatriz - Si es una empresa pequeña es nueva, por lo tanto ojala no haya rotación, porque si la hay cuando se está comenzando, es grave, significa que la empresa no está bien diseñada. La rotación se debe ver después de los dos años y no antes cuando la empresa es nueva.
- ¿Cómo se pueden monitorear todos los estándares desde la gestión humana sin descuidar el día a día?
 - Beatriz - Se debe enfocar en cómo tratar a los empleados responsablemente y tener visión de como equilibrar el desempeño financiero y social. No hay que implementar

todos los estándares a la vez, se realiza en buscar mejoras continua, los cambios no se realizan del día a la noche, es un proceso.

Dónde encontrar más recursos:

- Resumen de los Estándares: <http://www.sptf.info/spmstandards/universal-standards>
- Esta presentación y grabación del audio: <http://sptf.info/online-trainings/implementacion-de-los-estandares-universales>
- Biblioteca de recursos GDS para los Estándares Universales: <http://sptf.info/resources/resource-center/?view=resourcecentercategory&id=8>