

ROTACIÓN DE TALENTO

El costo oculto que afecta a tu negocio

iRH RESEARCH

Investigación del Mercado Laboral

“**que** se vaya
si **quiere...**”

¿CUÁNTO LE CUESTA LA ROTACIÓN A SU EMPRESA?

Muchas empresas no le dan particular importancia al índice de rotación, bajo la consigna “**que la gente entra y sale nomás luego**” o que “**es normal que la gente se vaya**”.

En la región y particularmente en nuestro país los dueños, ejecutivos e incluso el responsable de gestión de personas desconocen cuánto es el nivel de rotación de sus empresas y más importante aún, no tienen idea de cuánto les cuesta.

La renuncia se ve muchas veces como un acto de “**mal agradecidos**” o infidelidad con la empresa, por lo tanto, simplemente no se considera importante medir el índice de rotación.

Encontrar talentos es una tarea difícil hoy en día y se seguirá poniendo cada vez más difícil en los próximos años, en especial en un mercado demandante como el nuestro.

El propósito de este ensayo es dimensionar el impacto e implicancias, muchas veces desconocidas, de la rotación en el logro de los objetivos del negocio.

¿QUÉ ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN?

Empecemos **definiendo a la rotación** como el movimiento de salida desde el interior de una empresa en relación a la dotación total.

Se puede calcular incluyendo o no a las salidas involuntarias (**salidas definidas por la empresa por despidos o términos de contrato**); en forma anual o mensual; dependiendo del interés y necesidad de la empresa.

Si bien **algunas investigaciones sugieren** incluir la cantidad de personas que fueron despedidas, lo más habitual, es calcular solo sobre la cantidad de personas que salen por decisión propia, pues son las que reflejan la capacidad de retención de colaboradores que tiene la empresa.

Para el presente trabajo, consideraremos el cálculo solamente en base a las salidas voluntarias.

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE UNA ALTA ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS?

LA ROTACIÓN, no es una causa; más bien es un efecto de varios componentes organizacionales como la cultura, el liderazgo, las prácticas y políticas de gestión de personas, entre otros.

Los impactos de una alta rotación podrían ser varios e incluso generar diversos costos que afectan en los resultados finales de la empresa. Los más relevante son:



DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Los trabajadores con más experiencia están más enfocados y alineados a las políticas y metas de la empresa, logrando mayores niveles de productividad.

Los empleados nuevos a menudo requieren más tiempo para cumplir sus funciones adecuadamente y de manera alineada con los estándares de la empresa; es por ello que la alta rotación de personal (muchos empleados nuevos), **puede llegar a impactar negativamente en la productividad.**



ATENCIÓN AL CLIENTE

Una alta rotación puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de **fideliar y ofrecer un servicio de alta calidad al cliente.** En ocasiones los mismos perciben como una incomodidad los cambios frecuentes de contacto y afecta su lealtad a la empresa.



INVERSIÓN INTELECTUAL PERDIDA

Este punto es mucho menos cuantificable debido a que **lo que se pierde es el conocimiento y la experiencia que la persona adquirió** durante su estadía en el cargo

dentro de la empresa. Sin embargo, es un punto clave al considerar el costo de un reemplazo.



APAGAR LA LUZ

Un título peculiar pero que **refleja cómo muchas veces se sienten las personas** que siguen en la empresa al ver que un número significativo de compañeros (de su misma área o de la empresa en general) se van, lo que muchas veces se traduce casi como una sensación de abandono y una desmotivación que afecta el compromiso y por ende, a los resultados del negocio.

¿CÓMO SE CÁLCULA EL ÍNDICE DE ROTACIÓN?

Para calcular el índice de rotación, se debe calcular la relación entre las salidas por renuncia voluntaria y la dotación total. **El cálculo puede realizarse de manera mensual o anual.**

$$\text{ROTACIÓN MENSUAL} = \frac{\text{Renuncias del mes}}{\text{Promedio mensual de colaboradores}} \times 100$$

$$\text{ROTACIÓN ANUAL} = \frac{\text{Renuncias del año}}{\text{Promedio anual de colaboradores}} \times 100$$

¿CUÁNTO CUESTA LA ROTACIÓN?

Empecemos el cálculo identificando los tipos de costos involucrados.

COSTOS DIRECTOS

Se **relacionan directamente con la salida y reemplazo del colaborador**. Incluyen costos de reclutamiento y selección, costos de inducción y capacitación inicial.

Es importante señalar que estos costos **varían en sus tiempos e impactos**, dependiendo de si estamos hablando de puestos iniciales, puestos profesionales, mandos medios y/o ejecutivos; así como del perfil del candidato.

Conceptos a considerarse como **costos directos**:

Costo de búsqueda y selección (tercerizado): basado en costos referenciales de mercado de un servicio tercerizado de búsqueda (**que garantiza la adecuación y optimización de los tiempos del proceso**); la consideración del tiempo interno requerido como **por ejemplo**, para las entrevistas y análisis de perfiles; así como las tareas administrativas y costos que conlleven el proceso de admisión.

Costo de inducción y capacitación inicial básica: el periodo mínimo de

inducción y capacitación inicial de un puesto es de aproximadamente 2 semanas.

ESTE PROCESO puede llevar más tiempo de acuerdo a la complejidad de las funciones y/o posición jerárquica dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta estos factores, se calcula un índice estimativo de costos directos de rotación que representa el **10 % del Total Cash Anual 1 del cargo**.

Investigaciones realizadas por importantes consultoras multinacionales, incluso llegan a estimar costos directos de rotación entre un **10% hasta 30% del Total Cash Anual 1**, siendo mayores cuanto más ejecutivo o gerencial sea el cargo.

COSTOS INDIRECTOS

Se **trata de una medición más especulativa teniendo en cuenta que no son datos tangibles**, sin embargo, sabemos que tienen un impacto importante en la gestión del negocio. Principalmente se encuentra relacionado con los tiempos necesarios para adaptarse y alinearse a las funciones de un puesto y a la cultura de gestión de la empresa.

Costos de curva de productividad o aprendizaje: una persona nueva en el cargo necesita aproximadamente entre **4 a 6 meses** de tiempo para lograr un nivel óptimo de producción.

Niveles de productividad del equipo durante el proceso de búsqueda, selección, inducción y curva de aprendizaje.

Esfuerzos de **alineamientos a la cultura** organizacional, estándares de trabajo, metas y objetivos.

Nuevamente es importante considerar las particularidades de cada empresa, así como el nivel y complejidad del puesto; en términos referenciales los costos indirectos pueden representar entre un **5% y un 10% sobre el Total Cash Anual del puesto.**

Cálculo total del costo de Rotación

Referencialmente Consideramos

Costo Directo: **10%** + Costo Indirecto: **5%**

COSTOS TOTAL DE ROTACIÓN 15%

Este porcentaje es una estimación que como mencionamos, puede variar de acuerdo al nivel del puesto y a la complejidad del mismo; en especial si hablamos de líneas gerenciales y particularmente de Gerentes Generales o Directores Ejecutivos.

Ej: Si el **Jefe Administrativo** de nuestra empresa ha renunciado, calculemos el **costo de rotación** de este puesto. Tomaremos datos salariales extraídos de la **2 Encuesta de Compensaciones y Beneficios iRH 2017** para realizar el ejercicio:

Descriptivo genérico del cargo:

JEFE ADMINISTRATIVO: Es responsable de coordinar y ejecutar las actividades de implementación, monitoreo y control de los procedimientos administrativos de la empresa, y del procesamiento de los informes de gestión del presupuesto.

Datos Salariales:

(*ver referencias en el glosario)

- * Salario base mensual: Gs. 9.945.000
- * Salario variable mensualizado: Gs. 466.000
- * Salario total mensualizado: Gs. 11.262.000
(Total cash mensual)
- * Salario total anualizado: Gs. 135.000.000
(Total cash anual)

Costos Directos =

Total Cash anual x **10%** (Gs.135.000.000 x **10%**) = Gs 13.500.000-

+

Costos Indirectos =

Total Cash anual x **5%** (Gs.135.000.000 x **5%**) = Gs 6.750.000-

Costo total de Rotación: Gs. 20.250.000-

¿EXISTE UN ÍNDICE DE ROTACIÓN ÓPTIMO?

Se cree que tener rotación es siempre malo, o que bajo cualquier circunstancia es bueno tener un bajo índice de rotación. La realidad es que, como muchas cosas, los extremos son malos.

No hay un nivel de rotación ideal, porque si hablamos de un índice donde comparemos a una empresa de una dotación de 200 personas esta fórmula no puede ser aplicada a otra empresa con una dotación de unas 500 personas o más y viceversa. Sin embargo, las investigaciones hablan referencialmente de un índice de rotación “saludable” a los que se encuentren por debajo del **15%**.

LA BAJA ROTACIÓN

Los empleados permanecen en una empresa por una serie de razones, lo importante es que sea por las razones correctas para la empresa. Cuando observamos un bajo nivel de rotación, nos debemos preguntar si no nos estamos enfrentando a **alguna de las siguientes situaciones**:

Colaboradores sobre-pagados o poco capacitados: en ambos casos son poco atractivos para el mercado. Algunas veces el empleado reconoce esto y si bien no necesariamente está contento en su lugar de trabajo tampoco va a salir a buscar otro

trabajo. A veces no se dan cuenta cuán desalineados están con los niveles salariales o con las exigencias y competencias requeridas con el mercado, hasta que empiezan a buscar trabajo y no reciben ofertas. De una u otra manera, ellos están enquistados en su empresa.

Colaboradores con baja motivación: si la empresa no define objetivos y niveles de desempeño adecuados, este tipo de colaboradores se encuentran “a gusto” haciendo lo mínimo requerido por el puesto, por lo tanto, no están interesados en ver afuera; **el problema real de esto es** que a la larga se vuelven resentidos y son lo más difíciles de sumar en los proyectos de cambios o crecimiento de la empresa.

Economía inestable: si existe la percepción de inestabilidad en el mercado, los empleados no piensan dejar sus trabajos, aunque se encuentren altamente insatisfechos. **Es bueno que los colaboradores elijan permanecer en la empresa**, pero es importante asegurarse que permanecen porque se sienten satisfechos y comprometidos con altos niveles de desempeño y el logro de los objetivos de la empresa.

“ Los empleados **permanecen** en una empresa por una serie de razones, **lo importante** es que sea por las razones correctas para la empresa. ”

LA ROTACIÓN NECESARIA

LA ROTACIÓN está asociada con costos, pérdida de tiempo, productividad y eficiencia. Sin embargo, también es importante para las empresas tener espacio para poder inyectar **“sangre nueva”** a la empresa; colaboradores motivados por el desafío y las oportunidades que se presentan.

CONCLUSIÓN

Es importante medir y gestionar el Índice de Rotación.

Ya sea que tenga un nivel de rotación bajo, alto, voluntario, involuntario, en un departamento/área específica, un nivel jerárquico o un mix de todas las anteriores, **la realidad es que el índice de rotación es un indicativo clave del desarrollo de su empresa, procesos, cultura, y liderazgo.**

Preconceptos y creencias sobre el impacto de las personas en las empresas, impiden dimensionar la importancia de medir nuestra efectividad a la hora de retener a los colaboradores, en especial aquellos cuya gestión es clave para el negocio.

Si bien **“nadie es irremplazable”**, un colaborador es un ser único, **con sus fortalezas, debilidades, talentos, competencias y conocimientos.** Si hoy uno de sus colaboradores claves deja la empresa, tiene un costo no solo en términos de búsqueda y selección, sino en términos de tiempo, eficiencia, productividad del área y en definitiva de la empresa. **No importa en qué**

nivel de la empresa se encuentre, siempre va a generar un impacto.

De acuerdo a la última **Encuesta de Compensaciones y Beneficios 2 iRH 2017** la mayoría de las empresas en Paraguay no manejan o no llevan un control de la rotación interna de su empresa.

Al no dimensionar este factor, no solo desconocen el impacto de la rotación en el negocio, sino que no pueden identificar causas y soluciones que les permita retener a aquellas personas y/o puestos claves para el logro de los objetivos. Muchas veces tratan todas las renunciadas de la misma manera, con una miopía de las condiciones de su propio sistema organizacional; perdiendo recursos valiosos para el crecimiento de la empresa.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación en general está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, falta de oportunidades y de crecimiento, estancamiento económico, liderazgo, entre otras. Podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser gestionables si la empresa toma las medidas necesarias para retener a sus jugadores claves.

Es fundamental que las empresas realicen un diagnóstico que permita identificar puestos y personas claves, así como potenciales y planes de sucesión; a fin de definir e implementar programas de retención, que integren las necesi-

dades de la empresa, a las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores claves, todos alineados al logro de los objetivos del negocio.

Desde **iRH Soluciones consultivas** queremos evaluar junto a su empresa, las necesidades y acciones de retención que le permita conocer y gestionar el impacto de la rotación en los resultados del negocio.

GLOSARIO

1 Total Cash Anual (Compensación Total):

Es el total efectivo percibido por cada colaborador anualmente. Se compone de los conceptos del **Salario Base Mensual + Compensación Variable + Aguinaldo** (calculado por el sistema).

Salario Base: Todos los conceptos de salario fijo percibido mensualmente por cada colaborador. Se compone del **Sueldo Bruto + otros conceptos mensuales fijos**.

Salario Variable: Todos los conceptos de pago garantizado que cobra cada colaborador en forma variable mensual o anual. Se compone de **Comisiones + Bonus real + Gratificaciones**.

Salario Total Mensualizado: Es el total efectivo percibido por cada colaborador mensualizado. Se compone de los conceptos del **Salario Base Mensual + Compensación Variable + Aguinaldo** (calculado por el sistema)

2 **Encuesta anual de Compensaciones y Beneficios iRH:** Es una herramienta valiosa que las empresas utilizan para obtener infor-

mación **sobre niveles salariales, información de beneficios y gestión de Recursos Humanos, información sobre Prácticas de Compensación Salarial**, entre otros permitiendo evaluar la competitividad y las prácticas de compensación de la empresa.

LA INFORMACIÓN presentada, es relevada y analizada anualmente; la muestra está conformada por empresas pertenecientes a distintos rubros; referentes del mercado laboral paraguayo.

Con los datos obtenidos se pueden realizar análisis salariales del mercado y específicos del rubro que permitan definir políticas de compensación.

Contáctenos para una visita de **evaluación inicial:**

- karinab@irh.com.py
- chrisg@irh.com.py

Conozca más sobre la **Encuesta anual de Compensaciones y Beneficios**, así como nuestros servicios de **Soluciones de Compensación Total** en:

www.irh.com.py

BIBLIOGRAFÍA BASE

“**El costo de la Rotación**”, Roberto Estrada, socio de Andean Ecuador, Red Mundial de Deloitte Consulting DTT.

“**Turnover: the good, the bad and the ugly**” PayScale Human Capital.

“**Gestión del Talento Humano**” 3ra Edición, Idalberto Chiavenato.

“**Pedro Jaureguiberry**” (2010). Compensación Estratégica. Buenos Aires: Editorial Dunken.