



Tesis

ALUMNO: Gustavo A. Cervantes

POSGRADO: Escuela de Negocios y Administración Pública

TUTORA: Laura Briano

TEMA DE TESIS: NEW HIRE TURN OVER

Fecha de entrega 29/06/2021

Indice

El new hire turnover como factor crítico de retención de personal en la industria del consumo masivo.....	3
Objetivos principales	3
Justificación	4
Viabilidad.....	5
Marco teórico	5
Capítulo metodológico	10
Variables que analizaremos	10
Unidad de análisis	11
Instrumentos de medición	11
Situación inicial y construcción del problema de investigación.....	12
Antecedentes de investigación	17
Encuestas de egreso y su implicancia en el análisis del turnover organizacional	24
El monitoreo de las encuestas de clima y cultural como factor de retención	32
NHTO: La adaptación al cultural fit de la organización como medida de retención y éxito de los colaboradores en las filas organizacionales	51
Nuevos Desafíos para la comunidad HR.....	59
Encuesta abierta a la comunidad HR.....	62
Conclusiones.....	65
Anexo	71
Bibliografía.....	75

El *new hire turnover* como factor crítico de retención de personal en la industria del consumo masivo

Subtítulo: Las implicancias de la cultura organizacional en la rotación de los colaboradores durante el primer año de compañía

Hipótesis: Mientras que en la compañía en estudio durante los años 2018-2019 se observa una relación inversa entre las variables “*Engagement*” y “*Turnover*”, al analizar la rotación temprana de los colaboradores dentro del primer año, se observa independencia entre el comportamiento de la rotación de personal y el nivel de compromiso.

El presente trabajo pretende explicar como el fenómeno de “*Cultural Fit*” es crucial para entender el crecimiento de la rotación de los “*New Joiners*”, en una empresa donde la rotación general disminuyó producto de la implementación de prácticas de gestión del cambio tendientes a comprometer a los colaboradores con la organización.

La problemática que voy a abordar es el fenómeno de alta rotación de personal durante el primer año de compañía como factor crítico de retención de personal, pretendiendo detectar los puntos clave de la cultura organizacional que parecerían estar impactando en la rotación temprana del personal en el periodo inicial indicado.

Objetivos principales

- Describir los motivos por los cuales la cultura organizacional estimula los altos índices de rotación de los empleados durante el primer año de compañía.
- Detectar los niveles de rotación de personal de las 10 compañías más importantes de consumo masivo durante el último año calendario.¹

Detectar los niveles de rotación de personal de las 10 compañías más importantes de consumo masivo durante el último año calendario en Argentina.

¹ Dejan de ser objetivos de investigación para integrarse al marco teórico de la tesis final como diagnóstico situacional

Analizar las entrevistas de egreso del personal de consumo masivo interpretando las principales problemáticas de la cultura organizacional que estarían generando una rotación temprana.

Analizar los niveles de rotación a nivel porcentual en la industria de consumo masivo en relación con los niveles de rotación durante el primer año calendario de estadía del colaborador en la compañía.

Comparar los niveles de rotación de personal de consumo masivo con otras industrias pujantes con la finalidad de detectar si la problemática de alta rotación de personal temprana es inmanente al sector o resulta una problemática transversal a todas las grandes corporaciones en la actualidad.

Analizar los indicadores de *engagement* como variable que podría intervenir a la hora de comprender el fenómeno de rotación temprana de personal.

Analizar si la rotación luego del primer año de compañía disminuye categóricamente en todos los casos.

Justificación

La problemática del *New Hire Turnover* ha comenzado a ser un fenómeno para investigación desde el área de RRHH desde el momento de establecer políticas de intervención corporativas en materia de retención de personal. Se ha detectado que las empresas que retienen a sus colaboradores se recuperan más rápido en las épocas de crisis y crecen más rápidamente que sus competidoras en el mercado, por ello cada vez más, las principales organizaciones a nivel mundial pretenden monitorear la rotación de personal en general como medida de supervivencia institucional y de inteligencia organizacional. El monitoreo de esta variable se ha vuelto un fenómeno cotidiano y la información de las grandes firmas es de público acceso. Lo llamativo es que algunos estudios embrionarios han detectado una mayor rotación de personal durante el primer año de compañía con relación a la rotación durante los años subsiguientes, generando nuevos objetivos de investigación en el mundo del *management* y han posicionado un nuevo foco de análisis a la hora de comprender los principales motivos que impulsan al colaborador a migrar de empleos. El presente trabajo

pretende describir las principales características de la cultura organizacional corporativa que estimulan el desgaste del empleado, fomentando el egreso del colaborador durante el primer año.

Viabilidad

Existen diferentes fuentes de información que generan la posibilidad de abordar la problemática. Las principales fuentes de información serán: *papers* de investigación previos, "*Linkedin Talent Insights*", entrevistas de egreso de personal en empresa de consumo masivo, indicadores de gestión corporativos, entrevistas a informantes clave de la organización, informes de *engagement* institucionales.

Marco teórico

El proceso de contratación de nuevos colaboradores en compañías de primer nivel ha evidenciado un alto índice de rotación en la estadía del colaborador en el primer año de compañía. Según esta afirmación, es más factible que el colaborador egrese de la empresa antes de haber cumplido el primer año. El presente trabajo pretende detectar las principales causas de la cultura organizacional que motivan a los colaboradores a rotar de puestos de trabajo y egresar de una manera temprana de la compañía.

Según Abbasi, Sami M. y Hollman, Kenneth W. se denomina "*Turn Over*" a la rotación de los empleados alrededor del mercado laboral entre firmas, trabajos y ocupaciones; y entre estados de empleo y desempleo. Según los autores, la preocupación por la rotación de personal se refleja en la caída de la productividad y la moral de los colaboradores tanto en el sector privado como público. Las causas del turnover son discutidas y van desde el proceso de reclutamiento, el estilo managerial, falta de reconocimiento personal y de equipo, falta de un sistema de compensaciones y ambientes tóxicos de trabajo.

Consecuencias del *turnover* son el decrecimiento de la satisfacción del cliente con la organización y el costo de reemplazar al colaborador, los autores concluyen que los *managers* deben tener en mente que los empleados son los que más contribuyen a la eficiencia en la consecución de los resultados de la compañía. También afirman que aquellos managers que no puedan o se resistan a encarar el desafío de mitigar las excesivas partidas de los colaboradores no van a estar alineados a las demandas de las estrategias de negocio y

estimularan una *performance* ruinoso de la compañía a la cual prestan servicio. **Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000)**

La rotación de personal es uno de los principales desafíos para la gerencia de Recursos Humanos tanto en lo que respecta a la definición de estrategias como a la gestión de la *performance* organizacional. **O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007)**

Según Heather Batyski “Hay un rango estimado de costo del turnover que asciende hasta el 213% del salario del empleado anual dependiendo de la posición que ocupan”. Las compañías comienzan a entender que la rotación de personal eleva los costos de la compañía, disminuye la *performance* de la compañía, en suma, disminuye la motivación de los colaboradores, la satisfacción del cliente y la estabilidad de los empleados en la compañía. La autora hace foco en los costos del *onboarding* y el entrenamiento que se incrementa proporcionalmente a la rotación de los colaboradores de la firma. El costo de contratación es elevado en la mayoría de las compañías, requiere de un gran esfuerzo por parte del *recruiter* pero también insume recursos de la compañía que podrían ser destinados a otras actividades también estratégicas. Heather afirma que una forma de retener al personal es mediante el pago por *performance*, si el colaborador es retribuido acorde a los resultados que arroja es menos probable que se vaya de la compañía. La autora sugiere monitorear permanentemente la cultura organizacional suministrando encuesta de clima cuyos resultados permitan determinar estrategias de implicación de los empleados con la compañía. **Heather Batyski, 2017. “The cost of high employee turnover and how HRMS reduces it”. (2017)**

La rotación de los empleados es asumida como nociva para la *performance* organizacional. El presente estudio analiza la relación curvilínea entre el *turnover* y desempeño organizacional. El turnover voluntario de los empleados podría ser interpretado mediante análisis de regresión múltiple como directamente relacionados con la *performance* organizacional y los resultados financieros del negocio. **Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982).**

Elevados índices de *Turnover* son causados por la falta de preparación para la posición por parte de los colaboradores y los pobres métodos de selección que actualmente lideran un inmenso costo para las compañías. Las compañías que mayor índice de turnover tienen también advierten un gran índice de desgaste por parte de los empleados, lo que generalmente se cristaliza en una mala experiencia de cara al cliente, disminuyendo los niveles de servicio a un estándar inferior al esperado y afectando directamente al desempeño

de la organización en general, usualmente desencadenando climas tóxicos de trabajo. **Hillmer, S., Hillmer, B., & McRoberts, G. (2004).**

La alta retención de personal que deviene de buenas políticas de *engagement* corporativas contribuyen a mitigar los altos costos de la rotación de personal.

El *engagement* de los empleados representa una actitud hacia el trabajo, los puestos y la organización en general. Estas actitudes son exhibidas en comportamientos relacionados con las salidas de la organización. Estudios han demostrado que la implicación de los empleados estimula el deseo de estar en el trabajo, entendiendo plenamente las expectativas organizacionales, teniendo los recursos para cumplir con las expectativas antes mencionadas, entendiendo la importancia de su rol en la consecución del éxito organizacional, trabajando para lograr los objetivos personales y organizacionales. Hay una marcada relación inversamente proporcional entre los índices de rotación y los índices de compromiso de los empleados (*engagement*). Podríamos definir al *engagement* como: el compromiso cognitivo y emocional del empleado con la compañía, la aplicación del esfuerzo discrecional de los colaboradores para alcanzar el éxito organizacional, el compromiso no relacionado directamente con políticas de compensaciones superiores. Los empleados comprometidos con su trabajo quieren estar en su puesto de trabajo y están alineados con las expectativas organizacionales. **Little, B., & Little, P. (2006).**

Según un estudio realizado, aquellos colaboradores que estaban comprometidos con la compañía en la cual trabajaban evidenciaban en promedio un 9% de rotación en comparación al 30% que no mostraba altos niveles de compromiso con su empleo actual. La intención es un gran predictor del *turnover* para este autor en comparación a otras actitudes laborales. La intención de quedarse es para los empleados un sentimiento de cómo es el trabajo en sí mismo y del espacio laboral en particular. **Kraut, A. I. (1975)**

El actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones, ha adquirido una renovada relevancia. Asimismo, la emergencia de las nuevas relaciones laborales ha propiciado la propia evolución del concepto de contrato psicológico, desde los primeros teóricos sociales que conceptualizaron el antiguo contrato hasta la más reciente revisión y redefinición adaptada a las actuales

necesidades. **Tena, G. T. (2002).** La situación inicial de contacto responde a una de las principales causas de éxito de la estabilidad del trabajador en el ecosistema laboral, la definición de expectativas deviene en la construcción de un marco normativo subyacente para la construcción de una relación laboral sostenible. Tal vez, una de las principales problemáticas de la actualidad es que debido a la creciente “Guerra de Talento” existente en la actualidad, las organizaciones comienzan a establecer objetivos de reclutamiento que llevan al área de selección a implementar en la práctica estrategias de “*Overselling*” de las posiciones vacantes. Por un lado, una gran masa creciendo de desempleados advierte la necesidad de gestionar prácticas de entrenamiento que eleven la empleabilidad de un creciente sector de la población que ya no detenta herramientas para abordar un espacio laboral cada vez más ambiguo, dinámico y competitivo. Pero, por otro lado, el mundo corporativo se encuentra demandando cada vez más competencias para abastecer su propia demanda en lo que respecta a la reconfiguración del organigrama institucional. Las competencias no siempre son cubiertas satisfactoriamente, lo que genera una necesidad definir objetivos y acuerdos de nivel de servicio cada vez más agresivos por parte de la alta dirección de la compañía para con el área de reclutamiento y selección. La consecución de objetivos en organizaciones cada vez más resultadistas gestiona un ecosistema de cobertura a cualquier precio, en este contexto, el selector concibe su rol como un proceso continuo de cobertura de vacantes, recursivo, aunque acelerándose conforme transita su estadía en la posición corporativa. Esto genera la aparición de estrategias de resolución que rozan los límites de lo que es verdaderamente justo a la hora de difundir las posiciones y atraer al talento; al menos advierte un sobredimensionamiento de la organización requerida frente a la real. Este fenómeno de atracción de talento logra la consecución de su objetivo basal, mientras que erosiona la estabilidad del colaborador en las filas corporativas ya que al ingresar a la organización no todas las expectativas pautadas logran ser satisfechas por el accionar estructural de la organización sobre la persona y su rol corporativo. En la actualidad también se están definiendo objetivos de retención temprana² de los colaboradores en el área de selección como mecanismo de control del *cultural fit* de los empleados ingresantes, así como la evasión de estrategias de venta agresiva de las posiciones por parte de los colaboradores del área.

Según advierte McKinsey & Company, hacía 1990 la situación económica era crítica y las compañías luchaban por contratar y retener a los talentos que necesitaban para operar.

² Objetivos de *New Hire Turn Over*

Ofrecían grandes bonificaciones a la hora de contratar, los empleados pedían aumentos a los tres meses de haber empezado y los reclutadores asediaban a los mejores candidatos aún antes de que se hubieran acomodado tras su escritorio. Muchas empresas tenían centenares de vacantes que no podían llenar y algunos de los venerables baluartes del talento, como los bancos de inversión y las firmas consultoras, perdían a sus mejores talentos ante la oferta de las nuevas compañías “punto-com”. Se podía palpar la creciente guerra por el talento en los frenéticos intentos por contratar y retener personal. Entonces la burbuja de las “punto-com” explotó generando una gran recesión en la economía, habiendo temores de una recesión. Se esperaba que la “Guerra por el Talento” terminara, pero esto no fue así. Por el contrario, McKinsey & Company sostiene que seguirá sosteniéndose por los próximos años. **Michaels, E. (2003)**. Desde mi punto de vista, la guerra por el talento continua en la actualidad, las empresas de tecnología continúan disrumpiendo el mercado, ofreciendo estructuras de compensaciones y beneficios que crecientemente desafían a los mercados a mejorar las estrategias de desarrollo de marca empleadora, detección de beneficios cada vez más personalizados y remuneraciones acordes a la dificultad por abastecer la demanda de determinados sectores del mercado laboral corporativo. Los factores más destacados son: la irrupción de nuevos competidores, crecientes exigencias corporativas a la hora de construir las competencias laborales y estrategias de reclutamiento. Todo esto en un mundo cada vez más cambiante, volátil, incierto y complejo que motiva la necesidad de desarrollar un relevamiento exhaustivo de los motivos de atracción y de retención de las personas clave de la organización.

La virtualidad ha transformado las formas de trabajar en Argentina y esto ha desarrollado nuevos competidores globales, con presencia remota, que compiten por el talento local. Externamente se ofrecen posiciones 100% remotas, que se retribuyen en monedas fuertes como el dólar. Estas empresas no están sujetas a la legislación local, la falta de presencialidad flexibiliza las limitaciones de la legislación laboral vigente a nivel local.

Esta retención se vuelve aún más compleja durante el primer año de compañía, el presente proyecto de tesis anticipa la vocación del autor por detectar algunos fenómenos de la cultura organizacional que parecería estar incidiendo en las decisiones de los colaboradores clave por migrar, erosionando en parte las eficiencias del paradigma de gestión corporativo.

La emergencia de la generación *Millennial* y su irrupción en el mercado laboral ha afectado las estrategias de atracción y retención del talento. Esta generación no pretende permanecer durante toda su vida en un trabajo, al contrario, hacen foco en la experiencia y generar

impacto. Además, buscan una armonía entre la vida laboral y personal³, no están tan dispuestos en postergar el placer y el disfrute a costas del crecimiento profesional y son más proclives a migrar de los trabajos si se los compara con generaciones anteriores. Este fenómeno generacional también impacta de manera contextual en la construcción de la comprensión del fenómeno de retención de personal. La generación *Millennial* constituye el 60% de la fuerza laboral de la compañía que el presente proyecto pretende indagar como caso de estudio, es por esto que fenómenos como la circularidad de los productos que entregan las compañías, la preocupación por la salud laboral de los colaboradores como mecanismo que estimula los resultados corporativos y la personalización y naturalización de los colaboradores en el “modo humano” constituyen algunas de las piezas claves para abordar sociológicamente el presente trabajo.

Capítulo metodológico

Variables que analizaremos

Beneficios corporativos: Las grandes firmas cada vez más amplían el horizonte de beneficios como mecanismos de atracción y retención de personal. El presente trabajo pretende detectar como estas variables nominales inciden tanto en la retención de los colaboradores, como en la definición de estrategias de retención definidas por la alta dirección y los “Comités de Personas”⁴.

Salario: El salario como variable ordinal define las oportunidades de retención y constituyen uno de los principales monitoreos en el mundo empresario junto con el “compromiso” del empleado con su rol corporativo. Se entiende que una variable retiene en las filas al colaborador, mientras que la otra estimula su accionar.

Eficiencia de la rotación: La retención del personal es una métrica del mundo managerial debido a que la fuga del talento advierte un costo elevado para las organizaciones, sobre todo en los mercados laborales donde la masa de trabajadores calificados no puede satisfacer la

³ Work Life Balance

⁴ En el caso de estudio lo llamaré “People Comitee”.

demanda. Me refiero a realizar una aproximación a los costos de retención de personal (costos de contratación, costos de capacitación, tiempos de cobertura de la vacante, impacto residual de la demora de cobertura de la vacante, etc.)

Engagement: el compromiso de los empleados con la compañía es considerado como uno de los mecanismos más fieles para detectar oportunidades de mejora en la gestión humana y su consecuente retención. La idea es analizar los principales proyectos de implicación del empleado en las filas de la compañía monitoreando en simultáneo el comportamiento de los índices de *New Hire Turn Over*; y de esta manera describir las posibilidades de correlación de las variables.

New Hire Turn Over vs. *Turn Over* general del rubro: La idea es comparar el comportamiento numérico de ambas variables para determinar si el análisis del NHTO constituye un factor de principal importancia a la hora de establecer estrategias de retención o no.

Unidad de análisis

Nómina *White Collar* de la Empresa de Consumo Masivo estudiada en Argentina 2018 – 2019.

Instrumentos de medición

- Encuestas de *engagement* – Tres mediciones anuales
- Entrevistas de egreso (*Turn over* voluntario) – base de entrevista de la organización estudiada.
- Entrevistas a informantes clave – 7 entrevistas a informantes jerárquicos de la organización
- Informes mensuales de mediciones de retención de la compañía (período comprendido entre 2018-2019).

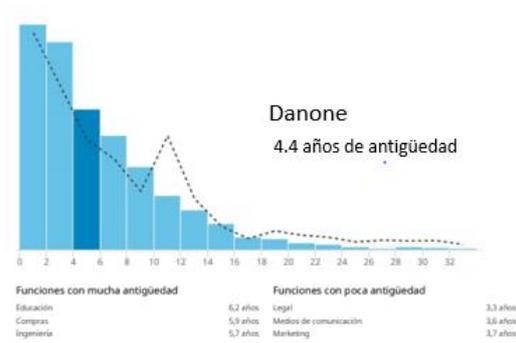
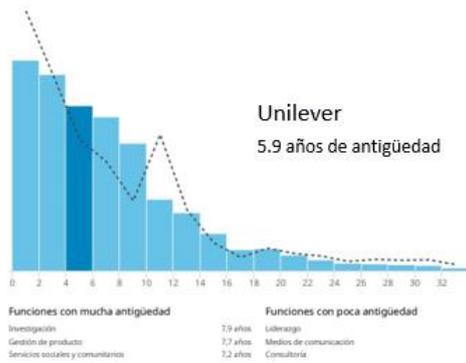
Situación inicial y construcción del problema de investigación

La motivación inicial del trabajo de investigación se gesta a través del exhaustivo relevamiento de indicadores de *performance* organizacional y *turnover* en particular. Al comparar las diferentes compañías líderes de un mismo rubro y/o segmento, en este caso, consumo masivo, se observan asimetrías en los comportamientos de los indicadores relacionados con el análisis de estabilidad de los empleados en las diferentes compañías. A través de la medición de las empresas de consumo masivo líderes del segmento es que comenzaron a surgir preguntas recurrentes como: ¿Cuál es el motivo por el cual los colaboradores tienden a egresar con mayor frecuencia en sus primeros años de compañía? ¿Por qué se observa mayor volumen en la nómina de colaboradores que se encuentra desempeñando sus primeros años de compañía? ¿Por qué las organizaciones de consumo masivo reclutan colaboradores entre ellas? por qué priorizan tanto su segmento? ¿Cuál es el motivo por el cual los niveles de rotación de las compañías son similares? ¿Cómo se puede establecer una correlación entre los niveles de *turnover* de las compañías para establecer que una organización se encuentra en un estadio saludable o no?

A modo de ejemplo, si comparamos el mismo gráfico en dos organizaciones del ámbito de consumo masivo (Unilever y Danone), en ambos casos llegamos a un punto en común: ambas compañías tienen mayor volumen de personal en colaboradores cuya antigüedad es baja. Los promedios de antigüedad en la posición advierten un comportamiento similar que oscila entre los 4 y 5 años de antigüedad. Cada vez más, las empresas consideran a la retención de personal como un factor clave para garantizar el éxito organizacional de largo plazo y como mecanismo de recuperación a las diferentes crisis⁵. Si se ampliara el punto de comparación extendiendo el análisis a las principales empresas líderes del segmento, se alcanzarían resultados similares, incluso el comportamiento se replica en otros rubros. El fenómeno del egreso de colaboradores adquiere relevancia en las corporaciones privadas en general y se erige como creciente preocupación para los *managers* en un contexto de “Guerra por el Talento”.⁶

⁵ Barrett, R. (2016). *La Organización Impulsada Por Valores: Liberando el potencial humano para maximizar rendimiento y beneficios*. Lulu. com.

⁶ Michaels, E. (2003). *La guerra por el talento*. Editorial Norma.



7

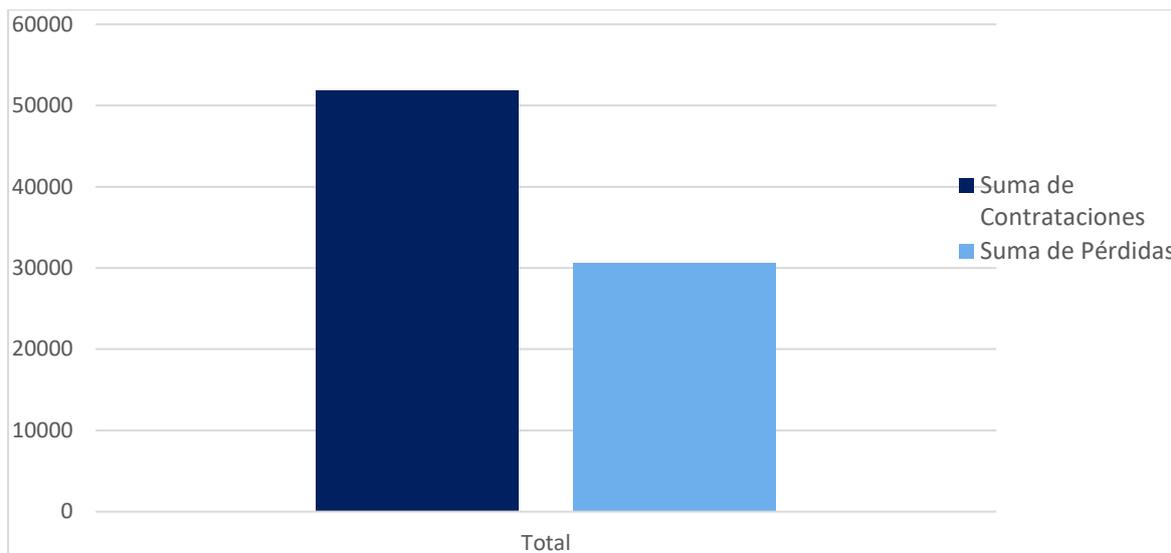
Al relevar los rubros a través de los cuales las compañías de consumo masivo contratan o pierden colaboradores, los resultados también son increíblemente similares. Al comparar a las diez empresas líderes del mercado, los resultados son los mismos. En la totalidad de los casos la principal fuente de reclutamiento son otras empresas orientadas a los rubros de alimentación y bebidas, producción alimentaria y artículos de consumo. Esta información inclina a pensar que hay una marcada tendencia por parte de las principales compañías de consumo masivo a reclutar colaboradores de empresas del segmento, enunciando la posibilidad de que en estas compañías se valore el conocimiento del rubro, así como la posibilidad de que existan comportamientos comunes emanados de un potencial estilo de cultura. Ante los resultados categóricos de los gráficos analizados⁸ podemos cuestionar si existen aspectos en común en la cultura de estas compañías que hace que se valore tanto el intercambio de colaboradores.

Contrataciones vs. Pérdidas de colaboradores (2019)

Unilever					Danone				
Sector (187)	Pérdidas	Contrataciones	Ratio	Cambios netos	Sector (111)	Pérdidas	Contrataciones	Ratio	Cambios netos
Artículos de consumo	750	812	+1,2	+162	Alimentación y bebidas	262	367	+1,4	+105
Alimentación y bebidas	408	563	+1,4	+174	Producción alimentaria	192	376	+2	+184
Producción alimentaria	242	291	+1,2	+49	Artículos de consumo	186	303	+1,6	+117
Servicios y tecnologías de la información	169	261	+1,6	+93	Industria farmacéutica	99	137	+1,4	+42
Venta al por menor	119	282	+2,4	+163	Venta al por menor	34	124	+3,6	+90
Cosmética	153	174	+1,1	+21	Servicios y tecnologías de la información	66	79	+1,2	+13
Marketing y publicidad	82	230	+2,8	+148	Cosmética	64	73	+1,1	+9
Internet	165	135	-1,2	-31	Atención sanitaria y hospitalaria	46	67	+1,5	+21
Industria farmacéutica	119	170	+1,4	+51	Marketing y publicidad	37	69	+1,9	+32
Educación superior	64	172	+2,7	+108	Servicios financieros	34	63	+1,9	+29

⁷ Fuente: LinkedIn Talent Insight

⁸ LinkedIn Talent Insights



Anexo Resultados por empresa:

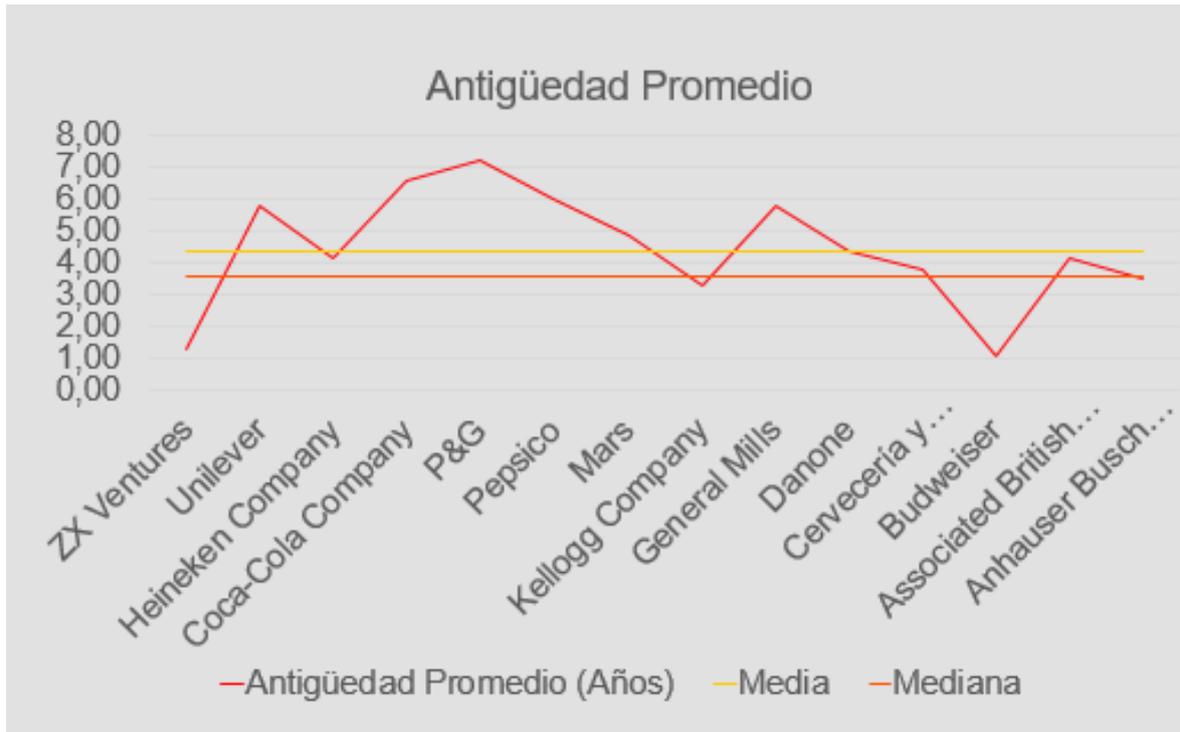
2018-2019	Colaboradores	Contrataciones	Pérdidas	Rotación	Antigüedad Promedio (Años)
ZX Ventures	394	174	97	27%	1.3
Unilever	94307	10357	6674	7%	5.8
Heineken Company	13187	1712	2060	15%	4.2
Coca-Cola Company	45478	2893	2415	5%	6.6
P&G	79905	8943	3525	5%	7.2
Pepsico	101558	11275	6162	6%	6
Mars	27837	3090	2275	8%	4.9
Kellogg Company	23453	4962	1157	5%	3.3
General Mills	16659	1728	1101	7%	5.8
Danone	29811	4217	2787	10%	4.4
Cervecería y Maltería Quilmes	1880	322	209	12%	3.8
Budweiser	213	105	2	1%	1.1
Associated British Food	503	94	100	20%	4.2
Anhauser Busch Inbev	15992	1974	2074	13%	3.5

9

Al analizar el volumen de contrataciones contra las pérdidas totales del sector, es posible apreciar, que, en términos relativos, el sector crece en cantidad de colaboradores. Es decir, no se evidencia “*downsizing*” (reducción de la nómina) en el acumulado del sector, ya que la mayoría de las compañías se encuentran expandiendo su nómina *White Collar*. Al advertir el resultado general de las compañías líderes del mercado de consumo masivo se puede apreciar un comportamiento regular, en general las empresas se encuentran reclutando colaboradores, independientemente de la transformación de las tareas en los últimos años. Una serie de interrogantes funge a partir de este análisis: ¿Cuál es el motivo por el cual las compañías líderes del mercado se encuentran contratando mayor personal de *staff* en comparación a sus egresos? ¿El sector de consumo masivo se encuentra en expansión?

⁹ LinkedIn Talent Insights.

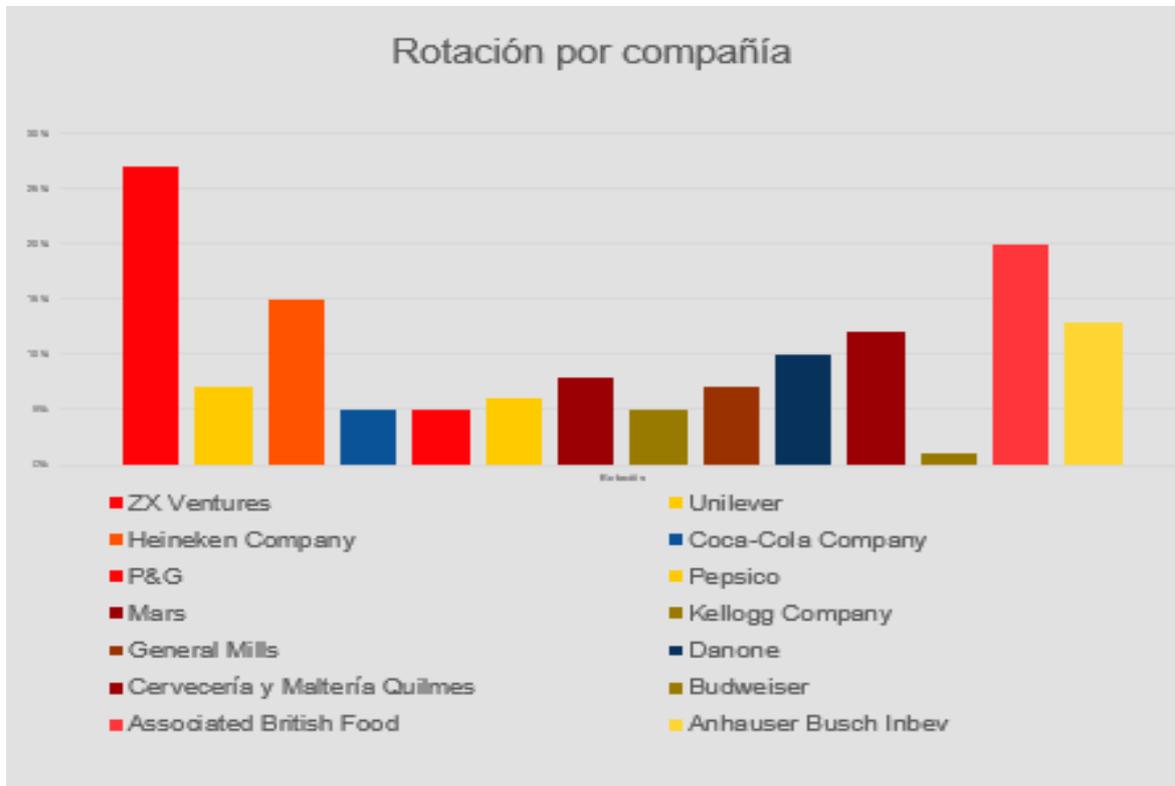
¿Cómo trabajan las problemáticas de rotación las principales compañías del sector? ¿Cómo se comporta el indicador de rotación en un mercado que se encuentra realizando nuevas contrataciones? ¿Son estas contrataciones efectivas? ¿Subsisten en el tiempo? ¿Hay algún factor de la cultura que “dispare” el indicador de contrataciones y esté generando dificultades en la adaptabilidad a la organización de los nuevos ingresos? Al comparar el gráfico anterior con la antigüedad promedio de los colaboradores, es posible encontrarse con una antigüedad promedio 3 y 4 años:



La mediana del gráfico se ubica en 3 años y tres meses, mientras que la media se ubica en los 4 años y cuatro meses. Esto evidencia un comportamiento uniforme entre las principales empresas de consumo masivo del sector en términos de la duración en la estadía de los colaboradores. A partir de este punto, se puede inferir la necesidad de las compañías por fidelizar a los colaboradores a partir de una expansión en las contrataciones durante el período 2018-2019. Es importante advertir que no necesariamente se está encarando un proceso de expansión del sector, ya que pueden estar surgiendo problemas en las organizaciones por retener a los nuevos colaboradores. Asimismo, es crucial advertir que el mayor volumen en lo que respecta a la antigüedad de los colaboradores se ubica dentro de los primeros dos años de estadía del trabajador en la compañía.

Al analizar el comportamiento de la rotación en las principales compañías líderes del mercado de consumo masivo, se evidencia una conducta también homogénea, solo las

compañías que surgieron recientemente denotan una lejanía mayor a la media y la mediana de mercado como es el caso de ZX Ventures ¹⁰(media: 10,71 - mediana: 7.5; respectivamente).



El indicador de *turnover* de la nómina *White Collar* de las principales compañías de consumo masivo es bastante homogéneo, salvo en algunas excepciones como *Associated British Food*, cuya nómina es bastante inferior en cantidad de colaboradores en comparación a sus competidoras en el rubro, también se observan algunas organizaciones con menor antigüedad, que también advierten índices que se alejan del comportamiento promedio del mercado. Nuevamente se evidencia un comportamiento homogéneo en los indicadores del rubro, destacando la tendencia de las compañías a reclutar nuevos colaboradores con experiencia previa en el sector.

¹⁰ Incubadora de nuevos negocios e innovación, empresa controlada por el grupo ABInbev, fundada en 2015.

Antecedentes de investigación

En la mayoría de las organizaciones actuales, cada vez más, el estudio de la rotación temprana comienza a emerger como un factor clave en las estrategias de gestión de las personas. Las entrevistas de egreso constituyen una fuente privilegiada de información en la actualidad para comprender las motivaciones que movilizan los comportamientos de egreso de los colaboradores de la organización. Al analizar la información y evaluar estadísticamente los comportamientos sociológicos de los empleados de las grandes corporaciones, se llega a un horizonte común: sin importar que organización relevemos, el nivel de rotación de personal se acrecienta durante los primeros meses de compañía, el colaborador corporativo tiende a desertar con mayor facilidad durante sus primeros pasos en las organizaciones, sin importar a que fuentes nos remitamos, todas las organizaciones encuentran en la rotación del *New Hire* un factor decisivo para comprender los motivos de egreso de sus talentos, en un contexto de escasez de los mismos, en un mercado laboral cada vez más competitivo y exigente a la hora de reclutar. El egreso temprano de los colaboradores deviene en costos implícitos (capacitación, sobre exigencia de analistas que encuentran sus equipos incompletos, caídas en el *engagement* de los colaboradores de la organización, mal clima laboral, etc.) y de los explícitos (costo de liquidaciones finales, pérdidas de *Key People*¹¹, contratación de agencias de reclutamiento externo al no poder satisfacer internamente las demandas de personal que advierten las organizaciones con alta rotación de personal, etc.).

Al querer delimitar los principales factores que impulsan al colaborador a evaluar el egreso de la organización dentro de los primeros ocho meses de compañía es que emergen algunas preguntas elementales, según Anthony T. Russo:

¿Será acaso la identificación de las características y/o funciones del puesto de trabajo lo que asegurará el éxito del recientemente contratado colaborador a mantener la relación empleador/ empleado y minimizar la rotación de personal?

¿Hay alguna correlación entre los motivos esgrimidos en las entrevistas de salida y las características del puesto de trabajo?

¹¹ Colaboradores clave, cuadros de reemplazo del *senior management*.

¿Cuáles son los elementos más críticos que aseguran la satisfacción del empleado durante el momento de empleabilidad inicial?

¿Qué características del trabajo aseguran la longevidad de la relación empleado/ empleador?

¿Existen motivaciones subconscientes que movilizan al empleado a seleccionar una característica laboral como más crítica que otra?¹²

El reclutamiento de los profesionales correctos, en términos de eficiencia y efectividad de los procesos de selección y el lograr mantener a los mismos en estado de satisfacción, deviene necesariamente en un factor de retención y compromiso, sobre el final del presente trabajo indagaremos como impactan las acciones de *engagement* en la retención de personal. Según informantes clave de la organización de consumo masivo que el presente autor se encuentra estudiando, existe la posibilidad de correlacionar los niveles de *engagement* con la retención del personal, en un contexto (real de la organización) de creciente preocupación por la rotación de los *New Hires* y el incremento durante 2018 del *Leadership Turnover*¹³.

La Globalización, las presiones competitivas de los mercados de trabajo y la creciente demanda de los consumidores lleva a las organizaciones a volverse más sensibles a las necesidades de los consumidores, mientras que, al mismo tiempo, deben ofrecer mejoras en los productos y servicios y construir relaciones con sus empleados. El proceso de empleabilidad temprano, el primer año o incluso los primeros meses en los que el colaborador ingresa a las filas de la organización, es crucial para el desarrollo de un saludable relacionamiento individual y organizacional. Una de las razones por las cuales es tan importante este período inicial es que los nuevos empleados y los empleadores comienzan a generar una impresión mutua entre ellos. El empleado y el empleador deben aprender a ajustarse el uno al otro. Durante este período, la organización intenta moldear los comportamientos del colaborador a las necesidades de la organización¹⁴. El proceso de moldeado también puede ser comprendido como un proceso de socialización. Al mismo tiempo que esto sucede, el colaborador intenta influenciar a la organización para que la

¹² Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*. Universal-Publishers. La traducción es propia, Gustavo A. Cervantes.

¹³ A finales de 2019 y principios del 2020 se observaron mejoras significativas en estas variables producto de la implementación de políticas concretas de mejora de los beneficios corporativos hacia los empleados que, sin dudas, mejoraron la implicación de los empleados con la organización, situación que se vio reflejada en la mejora de los indicadores del tablero de comando dirigenal del Board.

¹⁴ Anthony Russo hace referencia al proceso de cultural fit, de hecho, en la organización que estudia el presente trabajo, durante los primeros seis meses no se evalúa el desempeño del colaborador ya que se considera que se encuentra dentro del proceso de acomodamiento a la cultura de la compañía.

misma lo trate de una manera individualizante, es decir, ser tratado de una manera que le permita al individuo obtener una satisfacción personal de su posición respectiva. Este proceso, que opera casi como una fuerza contraria, es denominado individualización. (Breugh, 1996).¹⁵

Anthony Russo incursiona en una teoría motivacional para comprender la relación dialéctica entre el colaborador y el empleador en un contexto de *onboarding* del nuevo colaborador a las filas de la organización, por un lado, la cultura de la organización reflejada en la figura del empleador y el verticalismo de las organizaciones privadas tratando de moldear al nuevo ingresante a imagen y semejanza de las necesidades y objetivos corporativos. Por otro lado, el colaborador busca singularidad en su posición y creciente satisfacción, y su autorrealización, en las principales características de su nuevo empleo. En esta relación es que comienza a construirse el juego de fuerzas que desencadena la retención o egreso del nuevo colaborador. Considero que el trasfondo que piensa A. Russo en su teoría es un paradigma de adaptabilidad que queda sujeto a las principales características del nuevo empleo en la industria que se encuentra analizando.

Se estima que, desde una perspectiva teórica “*cost-conscious*” el costo de la rotación de los empleados podría llegar a un tercio del salario anual del nuevo empleado. Incluso al tratar las incongruencias entre el trabajo y la persona que podrían mitigarse incrementando la precisión de las expectativas de los trabajos de los candidatos durante el proceso de reclutamiento, no se ha logrado reducir el creciente indicador de rotación de personal. La centralidad de los trabajos que estudian la rotación de los colaboradores en las organizaciones encuentra un propósito en común: *La necesidad de construir y mantener una efectiva relación entre el colaborador y el empleador*. El presente trabajo no es ajeno a esta afirmación, al contrario, encuentra un propósito para indagar y seguir profundizando en los factores de éxito que impulsan a la organización gestionar políticas de retención exitosas, tendientes a involucrar al empleado con su puesto de trabajo y la organización. Comparto plenamente con Anthony Russo, las oportunidades de minimizar la rotación de personal poniendo el foco en el proceso de socialización del nuevo colaborador a la organización. Algunas de las principales características que impactan, según Anthony Russo, en el proceso de socialización son: tener un buen jefe, buenas condiciones de trabajo, una compensación competitiva, reconocimiento por el buen trabajo, alto nivel de responsabilidad, habilidad

¹⁵ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*.

para liderar otras personas, un trabajo interesante y desafiante, oportunidad para avanzar, variedad de actividades laborales, políticas corporativas justas, sentimiento de realización, la oportunidad del colaborador para utilizar sus propias ideas, oportunidad del colaborador para utilizar su propias habilidades, visibilidad personal y credibilidad; y seguridad laboral. Estos quince atributos son relevados y catalogados como críticos por Anthony Russo luego de relevar estadísticamente las entrevistas de egreso de la industria a la cual se encuentra analizando, junto con dos encuestas implementadas a los nuevos colaboradores en dos etapas. En las mismas se implementaron los siguientes temas: motivos por los cuales el nuevo colaborador puede abandonar la compañía, la puntuación de la compañía como lugar para trabajar, el planeamiento de una carrera corporativa y la voluntad por recomendar la compañía a otros. El foco de los trabajos de *Turnover* se encuentra en comprender como minimizar la rotación, mejorar el relacionamiento con los empleados y empujar el éxito de los colaboradores.¹⁶

Los empleados se mueven en la actualidad mucho más rápido que antes de una organización a otra, niveles altos de *turnover* voluntario pueden ser perjudiciales tanto para la organización de egreso como para la compañía a la cual el colaborador se encuentra ingresando, debiendo recuperar el conocimiento organizacional perdido y el entrenamiento a *New Hire*, y a su gente, que va a tener que lidiar con la pérdida de sus compañeros de trabajo y la incertidumbre que viene de la mano con el cambio de personal, sin mencionar la ansiedad experimentada por el egresante. El éxito de las compañías florecientes estará basado en la propia habilidad de predecir las necesidades futuras del talento, para cultivar esos recursos interna y externamente, y finalmente influenciar a los empleados de que la compañía es la mejor forma de impulsar sus carreras. Esto es imprescindible en un contexto donde las organizaciones son cada vez más competitivas y se asemejan; constituyendo al talento como el factor decisivo de diferenciación, el principal generador de valor diferencial.¹⁷ March and Simon (1958) advierten que hay una diferencia entre la voluntad del colaborador en participar en la organización y la voluntad por producir e ir más allá de los requerimientos formales de la posición en su interés por la compañía. Esto se relaciona con una fuerte creencia en la aceptación de las metas, valores organizacionales, realizar un esfuerzo extraordinario por la organización y deseo por mantener la membresía

¹⁶ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*.

¹⁷ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*. Léase al principal generador de valor diferencial como una opinión personal del presente autor producto de la exhaustiva lectura de Russo.

organizacional, en resumidas cuentas, la afectación emocional del empleado con la organización. El concepto de compromiso organizacional constituye un factor clave para comprender las variables de retención y performance en el ámbito corporativo, el factor emocional de retención deviene en un factor clave para impulsar el desarrollo organizacional, en este sentido, afirmo, la rotación de personal no es solo un costo que impacta en las ganancias de la organización, es también un factor desmoralizante que erosiona el compromiso de los colaboradores con la cultura corporativa y un suceso de merma de la productividad. Según Richard Barret, las organizaciones “que enamoran”¹⁸ se recuperan cuatro veces más rápido que las organizaciones que no, esto invita a re-pensar las estrategias de retención e *engagement* no solo como una manera de generar una merma en los costos, sino como un factor clave de éxito organizacional.

Según Harkins (1998) las organizaciones no están teniendo inconvenientes atrayendo al talento, sin embargo, están encontrando severas dificultades para retenerlo. En la actualidad más del 70% de los empleados “*High-retention-risk*” argumentan que para generar avances en sus carreras deben abandonar la organización actual, uno de cada cuatro empleados es considerado “*high-retention-risk*”, y la mayoría de ellos son “*Top Performers*” por la criticidad de sus habilidades. El 40 % de los empleados considerarían irse de sus trabajos por una remuneración un 20 % mayor o menos. Mientras que los empleados que se encuentran “*engage and thriving*” son un 59 % menos propensos a buscar un trabajo en otra organización en los próximos años. Hay una clara relación entre la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo, la relación es inversamente proporcional, a medida que la satisfacción en el trabajo disminuye, el riesgo de la rotación de personal es mayor. Hay una relación negativa entre el compromiso o implicación del empleado y los intentos de egreso de estos. Según Anthony Russo, las organizaciones más exitosas son aquellas que se aferran al talento clave. El costo de rotación no planeada puede ascender de tres a cinco sueldos anuales y las compañías se encuentran en una era de inestabilidad en la cual las industrias basadas en conocimiento van a advertir una rotación de personal de entre el 30 y el 40 %. El autor advierte que los roles han cambiado respecto a el por qué los empleados se van y que hacen las compañías para retener a aquellos que amenazan con irse. Incluso menciona que hay algunas compañías que los reclutadores no se animan a tocar ya que son conscientes de representa un esfuerzo adicional el intentar empujar a los colaboradores fuera de estas

¹⁸ Entiéndase como las organizaciones con alta implicancia de los colaboradores con la organización y sus puestos de trabajo.

compañías ya que el departamento de recursos humanos ha descubierto como retener a sus talentos. De cualquier forma, algunas compañías entrenan y desarrollan a su talento solo para desarrollar a sus empleados y que estén listos para dar el paso siguiente en sus carreras y cambiar de organización. A este tipo de organizaciones se las denomina “builders”¹⁹. Destaco que la organización de consumo masivo que estudio en el presente trabajo advierte ciertas características propias de las organizaciones “Builder”, con una base poblacional predominantemente “Millennial” en sus filas, generación acostumbrada a rotar entre las organizaciones y que ha experimentado el fenómeno posmoderno de la pérdida de centralidad de las organizaciones como entidades cohesionadoras garantes del orden social. La generación del milenio quiere impacto en su trabajo, se siente cómoda con el multitask²⁰, quiere un desarrollo rápido en la organización y liderar rápidamente, pretende un equilibrio entre la vida personal y laboral²¹, disrupción de las formas tradicionales de trabajar²², preferencias por viajar y conocer, y por sobre todas las características, son una generación que busca singularidad. Que se opone al paradigma de uniformidad de las organizaciones y ha llevado a la teoría motivacional de Russo a su máximo punto de tensión. La pregunta emerge con claridad: ¿Cómo retener y socializar a imagen y semejanza de la organización a una generación disruptiva que pretende singularidad para su trabajo?

Frente a esta disyuntiva el presente trabajo vuelve a encontrarse con el propósito o razón de ser que motiva este estudio: *independientemente de la multicausalidad de factores que están empujando a los empleados a abandonar las filas de la organización, hay una realidad que resulta común a las mayorías de las corporaciones en la actualidad y es que resulta más difícil retener a los colaboradores en los primeros pasos, meses, años en la organización.*

En estas organizaciones en las que los empleados están listos para seguir su camino en otro lado, los llamados en frío de los *recruiters* ofertando nuevas oportunidades puede representar un verdadero punto de conflicto que tensiona las oportunidades de retener talento en el mediano plazo. Los incrementos en los indicadores de *turnover* impactan de una manera sustancial en los resultados del negocio; comprendiendo que el talento excepcional es uno

¹⁹ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process.*

²⁰ Irrupción de los medios digitales desde la temprana infancia, se los considera nativos digitales.

²¹ Sobre este punto volveré más adelante ya que considero que representa un factor crítico para comprender el turnover en la organización bajo estudio, un acercamiento a las encuestas de clima en el presente trabajo, junto con el análisis de las entrevistas de egreso, arrojarán las principales causas de la rotación temprana de los empleados en el caso de negocio bajo estudio en el presente trabajo.

²² El ejemplo más sencillo que encuentro para ejemplificar es el home office.

de los factores clave de éxito organizacional. En un contexto en el cual la “Guerra por el talento” comienza a advertir radicalidad en la generación posterior a los ’90 debido a un mundo que ha adquirido celeridad, ambigüedad, volatilidad e incertidumbre; donde los cambios se experimentan con una vorágine sin precedentes. Las organizaciones empujan a que estos cambios se adapten a los paradigmas actuales de gestión de las personas. Un dato no menor en la presente organización es que desde fines de 2019 ha comenzado a medir “*Capabilities*”²³ en su evaluación anual de desempeño y no solo performance.

Lo cierto es que los empleados no abandonan sus filas por un solo inconveniente, mientras que algunos suelen desertar debido a que el potencial nuevo trabajo representa un gran número de ventajas en comparación al presente empleo. Otros deciden abandonar las filas del espacio laboral vigente por falta de satisfacción. Incluso si hubiera una larga fila de avances financieros en la nueva posición, los “*Key Employees*”²⁴ no suelen abandonar las filas por cuestiones económicas, con frecuencia rechazan cuantiosas sumas de bonos ya que no están lo suficientemente poco satisfechos como para abandonar las filas de su organización actual. En realidad, los empleados no sienten, en general, la necesidad de abandonar sus trabajos, pero sienten que deben abandonarlo para suplir la demanda de satisfacción que no está cubierta en la actualidad. Son expulsados simplemente por la falta de satisfacción, evidenciando cinco factores claves:

- Confianza: los colaboradores perdiendo confianza y esperanza en la compañía.
- Factor emocional: los empleados no son reconocidos y remunerados por sus logros, y su desarrollo personal es ignorado.
- Factor de lealtad: los empleados sienten que los empleadores no son leales ya que incumplen con sus promesas.

²³ Capacidades: en la actualidad comienza a emerger una creciente creencia que advierte un cambio de centralidad de los métodos de evaluación. Empieza a ser prioridad la capacidad de aprendizaje por sobre la performance actual, es decir, las organizaciones comienzan a evaluar la potencialidad de desarrollo a futuro, más allá del desempeño excepcional en la actualidad. Problematizo con esta percepción, considerando que solo el desempeño y los avances concretos de los colaboradores durante su estadía en las filas de la organización representan datos pasibles de análisis del trabajo del empleado. Me resulta difícil asimilar un modelo que solo evalúe potencialidad ya que esto podría devenir en formas de gestionar el desarrollo que podrían ir en detrimento de los modelos meritocráticos, que tan fervientemente pregonan como fortaleza este tipo de organizaciones multinacionales corporativas. Encuentro en este avance una posibilidad para profundizar al análisis de un modelo, que sugiero mixto, entre el relevamiento de resultados de desempeño, el *feedback* continuo de los mandos medios de las diferentes áreas que impactan en el trabajo del colaborador y la capacidad para adquirir nuevas capacidades necesarias para la transformación digital que se avecina – sugiriendo un modelo concreto para relevar, mitigando la subjetividad y las emocionalidades de los mandos medios de la organización.

²⁴ Talento excepcional de la organizacional, personal clave.

- Factor de “*Cultural Fit*”: los empleados necesitan sentir que encajan en la organización. Es necesario que los valores individuales encajen con los colectivos de la organización en la cual los individuos se encuentran, o aún más importante, que sientan que encajan.
- Factor de escucha: Los empleados necesitan sentir que están siendo escuchados, esta es, tal vez, la razón más citada de porque los empleados abandonan la organización.²⁵

Encuestas de egreso y su implicancia en el análisis del *turnover* organizacional

Las encuestas de egreso son para Anthony Russo un factor clave para trabajar los problemas de rotación de personal por parte de las empresas que la suministran. Son la información más estratégica que utiliza la compañía para diseñar las encuestas de clima y cultura que tienden a medir el nivel de compromiso de los colaboradores. Las entrevistas de egreso son la fuente para entender los motivos de retención y las encuestas de clima y cultura son la forma de monitorear y prevenir el egreso de los colaboradores.

Una encuesta de motivos de egreso realizada por Robert Half International Inc. advierte los siguientes resultados:

Avance limitado en sus carreras	41%
Falta de reconocimiento	25%
Salarios bajos/ Beneficios	15%
Disconformidad con los mandos medios	10%
Aburrimiento con el trabajo	5%
No sabe al momento de ser encuestado	4%

26

Según la encuesta citada, el desarrollo profesional es el factor central de retención de personal. Al analizar las entrevistas de egreso de la compañía de consumo masivo bajo

²⁵ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*.

²⁶ Robert Half International Inc. (Gannett Suburban Newspaper 1998).

estudio²⁷, volvemos a encontrar el desarrollo de carrera como un factor central de retención de personal, con el agregado que los colaboradores mencionan que el desarrollo organizacional existe pero resulta asimétrico al comparar los diferentes planes de carrera de las personas; destacando que aquellas que ingresan por programas de talento crecen de una manera marcadamente más veloz en la estructura que los ingresos por los canales convencionales. La falta de reconocimiento es un factor presente en las entrevistas de egreso, pero no representa un hecho significativo en términos estadísticos, fue una problemática emergente durante las encuestas de *engagement* de 2018 y que se fue mitigando a lo largo de 2019. El segundo factor de egreso voluntario de los colaboradores es, sin dudas, es el aspecto salarial, la organización bajo estudio se posiciona en el percentil ochenta de la mediana de consumo masivo, hecho que emerge como factor de retención ya que se encuentra por política global por debajo de las competidoras de mercado. Un factor que no figura en la encuesta relevada y considero central para comprender en presente estudio es el equilibrio entre la vida privada y laboral, también conocido en el mercado como “*work life balance*”. Los resultados de la encuesta de egreso lo posicionan como un tercer factor clave de retención, evidenciando cierta complejidad por parte de la organización por mitigar el fenómeno, debido a su recursividad año a año.

Si observamos las principales causas de egreso de los colaboradores en la empresa de consumo masivo estudiada, las motivaciones que observa Robert Half en la década del '90 perduran, a la vez que dan lugar a nuevas variables que podrían estar enunciando la irrupción generacional *Millennial*. Esta generación a sentado las bases de nuevas formas de trabajar. Los *Millennial* advierten mayor inestabilidad en sus puestos de trabajo, buscan generar impacto en sus tareas, la intención de viajar y conocer e interpretan al trabajo como un medio y no viven como un fin en sí mismo. Es una generación que está viviendo una transformación de las formas de trabajar, aquellos que se encuentran preparados para los nuevos puestos que se están creando en un contexto de transformación digital, devienen en perfiles irresistibles para el mercado, esta sobre oferta de oportunidad estimula las posibilidades de egreso de una generación que ya no cree en el trabajo para toda la vida.

Si observamos los principales motivos que llevan a egresar a los colaboradores de la empresa de consumo masivo estudiada, nos encontramos con los siguientes resultados (2019):

²⁷ Entrevista semi estructurada que realiza el Human Resources Business Partner” del área al cual pertenecía el egresante voluntario (2018-2019, Buenos Aires).

Factores de egreso voluntario	
Crecimiento profesional	28%
Salario	23%
Equilibrio entre la vida laboral y personal	22%
Liderazgo inadecuado	8%
Comunicación	3%
Falta de oportunidades para desarrollar la carrera dentro de la compañía en el exterior	3%
Distancia con el lugar de trabajo	2%
Otros	11%

En la empresa de consumo masivo estudiada (2019) se observa una preocupación preponderante por las condiciones salariales y el desarrollo profesional. Un rasgo significativo de esta encuesta es la presencia de la “falta de equilibrio entre la vida personal y laboral” que lleva a los colaboradores a egresar de la compañía. Dentro de las áreas globales de la organización, con reporte matricial a la casa matriz de la compañía, se observan un problema puntual de egreso de los colaboradores, que deciden cambiar de compañía por la falta de oportunidades para migrar hacia economías más pujantes y desarrolladas donde opera la empresa. Es importante recordar sobre este punto que los *Millennial* son una generación muy abierta a la experiencia, “viven el momento” y sienten curiosidad por viajar. Esto sumado a la situación local, donde los sueldos han perdido poder adquisitivo en moneda fuerte y algunas compañías deciden reducir sus equipos de trabajo o directamente dejar de operar localmente.

Tal como se mencionó al comienzo del capítulo, es necesario entender los motivos de egreso para comprender las oportunidades que las organizaciones poseen para prevenir los problemas de rotación de los colaboradores. Es por esto que las encuestas de compromiso están íntimamente relacionadas con las entrevistas de salida. El empleado que egresa

contribuye a definir las causas que llevaron a su salida voluntaria, sus respuestas devienen en variables de análisis que serán utilizadas para desarrollar mecanismos de retención. Estas variables son monitoreadas por las encuestas de compromiso. Si los indicadores no son los esperados, la empresa puede implementar medidas de gestión del cambio para mitigar la problemática de rotación. Es decir, la encuesta de compromiso es el “termómetro” que utilizan las compañías para hacer sus diagnósticos y prevenir el egreso de los talentos de la organización. Mientras que la entrevista de salida es la forma más genuina de comprender las causas.

Dimensión	Categoría/Pregunta	Pulso 2018	Anual 2018	Pulso 2019	Diferencia
				15	18
	Índice de compromiso	62	72	74	2
Índice de compromiso	1. Estoy orgulloso/a de trabajar en esta compañía.	85	93	83	-10
	2. Recomendaría nuestra compañía como un buen lugar para trabajar.	68	67	83	16
	3. En general, estoy muy satisfecho/a con esta compañía como lugar para trabajar.	63	80	72	-8
	4. No es común que piense en buscar trabajo en otra Compañía.	32	47	56	9
Cooperación	26. El trabajo en equipo y la cooperación entre áreas en la compañía es buena.		67	67	0
Diversidad e inclusión	21. Mi superior inmediato me trata con respeto y dignidad.		80	100	20
	23. En la compañía, los empleados son tratados de manera equitativa y justa independientemente del género, edad, raza, discapacidad, religión u orientación sexual.		60	72	12
SUEÑO, metas y objetivos	5. Soy optimista sobre el futuro de la compañía.	76	100	94	-6
Crecimiento y desarrollo	14. Siento que hay un futuro prometedor para mí en la compañía.		80	61	-19
Índice de efectividad de gerente	9. Mi superior inmediato me hace comentarios sobre mi desempeño en el trabajo habitualmente.	66	27	67	40
	10. Mi superior inmediato se preocupa por mi bienestar.		67	78	11
Reconocimiento y recompensas	17. La compañía valora a sus empleados.	37	20	44	24
La seguridad	33. Mi centro de trabajo es un lugar seguro para trabajar.		87	94	7
Complementarias	12. Mi superior inmediato me inspira.	44	33	67	34
	31. Las capacitaciones recibidas en la compañía son frecuentes y suficientes.	39	27	56	29
Ambiente laboral	19. En general mi trabajo me permite un balance entre el trabajo y la vida personal.	46	20	6	-14
	34. Los servicios generales son buenos (ej.: comedores, vestuarios, seguridad y	73	53	56	3
			59	68	9

La presente encuesta mide la evolución de los resultados en tres mediciones de clima que se realizan de forma semestral: a mediados de 2018, finales de 2018 y mediados de 2019 respectivamente. Los resultados son aperturados por área, en este caso en particular, los resultados muestran de evolución del indicador de recursos humanos *soft* de la compañía de consumo masivo analizada en el estudio de caso en el período 2018-2019, Buenos Aires. El nivel de satisfacción de los colaboradores con el equilibrio entre la vida laboral y personal demuestra una rápida caída en factores clave de satisfacción como: el orgullo por pertenecer a la compañía (si bien se encuentra en un índice saludable, a mercedo sustancialmente, cayendo diez puntos), la satisfacción de la compañía como lugar para trabajar, el optimismo por un futuro prometedor en la compañía y por las oportunidades que la compañía ofrecerá de acuerdo a su modelo meritocrático de crecimiento. Pero la caída más radical en términos absolutos y relativos se da en el equilibrio entre la vida personal y laboral, el índice de control viene cayendo semestralmente de una manera poco saludable, lo cual evidencia una merma sustancial en los niveles de compromiso de los empleados, así como en la retención del

talento excepcional. Si bien los resultados acumulados son alentadores y evidencian un crecimiento en el *engagement*, algunos factores clave para la retención de personal emergen como puntos que denotan una creciente falta de satisfacción de los colaboradores con la organización actual, en un contexto donde la organización busca posicionar a la gente en el centro y compromete objetivos anuales durante 2018 tendientes a mitigar el crecimiento del “*Leadership Turn over*”²⁸ que venía creciendo anualmente y la rotación en general. En lo que respecta a los índices que han demostrado un crecimiento significativo, se evidencian las capacitaciones recibidas, la conformidad con los mandos medios operativos del área, el *feedback* recibido del superior inmediato y el trato igualitario y digno recibido por los colaboradores.

La carencia de sensación de un futuro prometedor, el sentimiento de valoración de la compañía hacia los empleados, el entrenamiento de los colaboradores en el espacio de trabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral son los factores en común que arrojan las entrevistas de egreso analizadas y las encuestas semestrales de clima. Adicionalmente se podría sumar que los empleados con habitualidad reclaman mejoras en la comunicación y los reconocimientos ofrecidos por la compañía. Esto parecería advertir una creciente relación entre los índices relevados en las encuestas de clima laboral y las entrevistas de egreso voluntario, denotando que aspectos relacionados con la satisfacción, la implicación y el compromiso de los empleados²⁹ parecerían impactar directamente en los niveles de *engagement* de la compañía, suceso que parecería relacionarse con el comportamiento de los indicadores que miden el turnover.³⁰

El 71 % de los empleados encuestados en el estudio de Anthony Russo advierten que la diversión/disfrute en el trabajo representa un factor fundamental de retención, mientras que el 57 % dicen que asignan valor de retención a la posibilidad de ser retenidos a partir de la oportunidad de obtener un desarrollo organizacional y un plan de carrera acorde.³¹ Es importante recordar que A. Russo se encuentra relevando la industria de la Tecnología en los '90 y el impacto de la cultura organizacional en la retención del “*New Hire*”. Es llamativo como los resultados del estudio realizado por Russo permite trazar analogías con las

²⁸ Egreso voluntario de líderes de la organización.

²⁹ Me refiero al *engagement*.

³⁰ La encuesta semestral de clima la suministrar Will Tower Watson como consultora externa, garantizando la confiabilidad de la herramienta suministrada a la hora de relevar la implicación de los colaboradores con la compañía.

³¹ Russo, A. T. (2000). Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process.

organizaciones actuales. sobre todo, si se comparan los resultados de la encuesta anual de clima e *engagement* de la compañía de consumo masivo bajo estudio en Buenos Aires, entre 2018 y 2019.

Lo llamativo es que para Russo la remuneración, si bien es un factor importante a nivel motivacional, no constituye un motivo central de egreso. Sobre este punto, si bien comparto que no determina en modo alguno el factor central, problematizo con la teoría de Anthony Russo al pretender escindir la variable motivacional de “Compromiso” de la variable “Retención”.

Considero que ambas variables están correlacionadas e impactan directamente en los niveles de retención de personal, de todos modos, no representan en modo alguno variables inescindibles.

Un miembro de la organización puede decidir quedarse por sus beneficios económicos en la organización y no por ello estar comprometido con la misma luego de complejos procesos de desgaste³² que se pueden haber gestado en la organización producto de una perdurabilidad no monitoreada del empleado en las filas organizacionales, fungiendo el mismo colaborador como un detractor³³ de la cultura organizacional vigente, potencialmente reticente al cambio, pero con escasas motivaciones para egresar por lo que representa el componente material en su situación laboral y personal actual.

Cuestiono la teoría de Russo buscando escindir factores de implicancia del empleado con su compromiso en la organización y la retención del colaborador en términos materiales y/o sistémicos. Más allá de mi diferenciación con la teoría madre de Russo, encuentro un punto en común, lo novedoso y el foco de atención es la centralidad de la satisfacción del colaborador en su estadía en la organización. Las organizaciones que denotan niveles los niveles de *turnover* más bajos del mercado son aquellas que focalizan sus esfuerzos de retención en el desarrollo individual de las carreras de los empleados en las organizaciones. Hay una creciente preocupación en la que las prácticas iniciales de los nuevos ingresantes en la organización que no facilitan el adecuamiento del arribo de nuevos miembros en organizaciones laborales. Durante los primeros dieciocho meses de rotación voluntaria de los colaboradores, este índice crece entre los colegas recibidos que se encuentran en su primer empleo de carrera y reporta un montaje de desilusiones entre nuevos reclutamientos

³² *Attrition Level.*

³³ *Nayseyer.*

que se van acumulando. Esto evidencia las dificultades que vienen de la mano de la necesidad de “*on board*” de los nuevos ingresantes y la necesidad por desarrollar practicas organizacionales tendientes a retener a la individualidad.³⁴ Los colaboradores de estas culturas corporativas son usualmente aquellos que se posicionan en la curva de aprendizaje como el talento joven con potencial innovador, volviéndolos más propensos a ser seducidos por otras compañías. Estas personas pujantes, con los nuevos conocimientos y habilidades requeridos son la principal causa de presión en la demanda para cambiar el trabajo.”³⁵

Lo que a Bob Monastero lo preocupaba en el nuevo milenio con relación a los empleados de la industria de IT ha evolucionado a punto tal de que en la actualidad todas las organizaciones están atravesadas por una rápida e incuestionada transformación digital. Las organizaciones en la actualidad están cambiando su paradigma de colaborador, en la actualidad no solo importa la formación técnica y la experiencia previa. Los colaboradores considerados talento excepcional en las organizaciones hoy, no solo deben ser profesionales formados y con determinado nivel de educación formal, deben demostrar en su estadía en la organización la capacidad de agregar valor, de aprender, desaprender y volver a aprender nuevas tareas. Ya no solo importa el bagaje laboral y académico, en la actualidad la performance de los colaboradores se encuentra tanto sujeta a los resultados como a la capacidad de innovación. Aquello que en el comienzo del milenio representaba una necesidad por retener al personal difícil de reemplazar por su formación en nuevas tecnologías, hoy deviene en la necesidad de contratar colaboradores cuyo potencial permita sostener su utilidad como trabajador aún cuando sus competencias técnicas hayan perdido plenamente las oportunidades de mercado, en un contexto global donde las organizaciones buscan adaptarse a consumidores cambiantes, con motivaciones complejas. En ese contexto es que las personas claves o el talento excepcional³⁶ devienen en perfiles cuya capacidad de aprendizaje adquiere centralidad por sobre las competencias actuales.

Retomando los factores que advierten centralidad en la satisfacción del empleado con la organización durante el primer año en la compañía, es que funge un denominador común tanto para las entrevistas semi estructuradas de egreso, como a las mediciones de clima semestrales. Hago referencia a la creciente preocupación de los colaboradores en la actualidad con el equilibrio entre la vida personal y laboral. Al analizar la pregunta de la

³⁴ Cole- Gomolsky 1998.

³⁵ Bob Monastero, Xerox HR Director 1999. La traducción es propia.

³⁶ Como me gusta llamarlo en lo personal.

encuesta de clima sobre si el trabajo del colaborador permite un equilibrio entre la vida personal y laboral, es que se evidencian las siguientes causas:

En general, ¿mi trabajo me permite un balance entre el trabajo y la vida personal? Principales Causas:

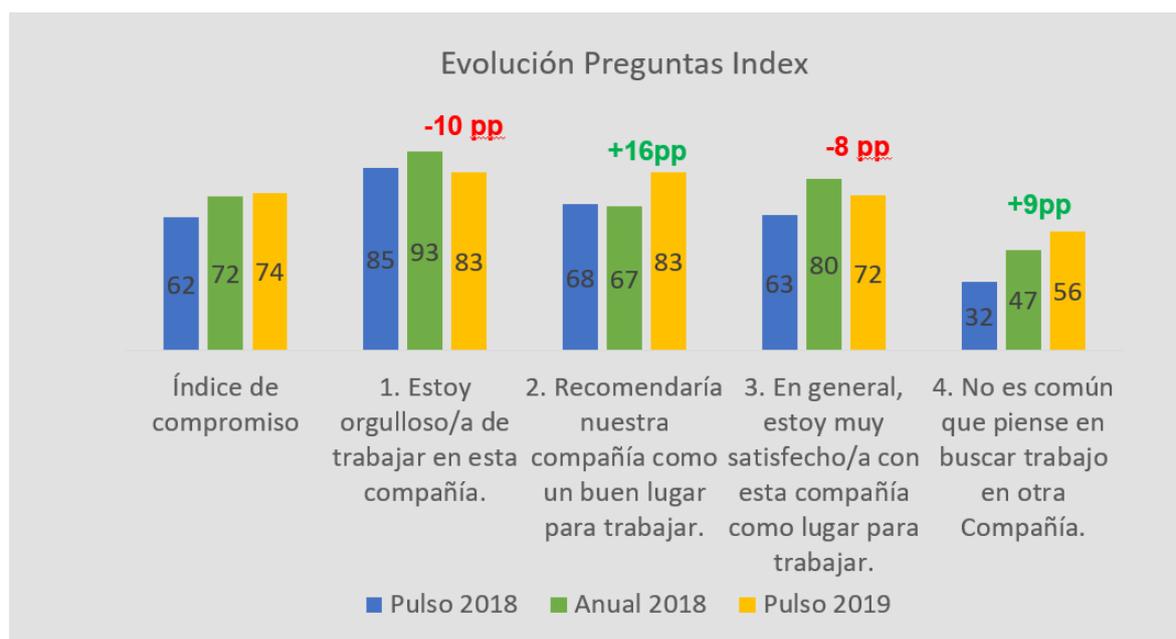


Los colaboradores consideran que no hay una correcta priorización de tareas urgentes y se realiza un cambio frecuente en la planificación del trabajo alterando la rutina. En segundo lugar, los colaboradores de la organización demarcan que la jornada de 48 horas semanales de trabajo generalmente no les alcanza, llevándolos a trabajar los fines de semana. Las llamadas fuera de horario o durante licencia por temas personales es también uno de los aspectos centrales de disconformidad de los colaboradores con la cultura corporativa. Los colaboradores muchas veces sienten que se demora la información necesaria para la realización del trabajo, que complejiza el cumplimiento de las tareas³⁷. Otro aspecto central de la cultura corporativa de la compañía bajo estudio es el exceso de reuniones que complejiza el normal desenvolvimiento de las tareas más rutinarias relacionadas con los objetivos. Las reuniones durante el almuerzo o cercanas al horario de salida, la falta de gestión de horas extra y la correcta planificación de las vacaciones con el equipo son algunos de los factores centrales que impactan en la retención del personal en las filas organizacionales al momento de relevar y operacionalizar el indicador de “*Work Life Balance*”.

³⁷ Evidenciando en algún punto la competitividad de las organizaciones actuales, que opera en detrimento de las metodologías ágiles, centradas en la colaboración. A las cuales, el *Board* de la compañía bajo estudio aspira alcanzar en el futuro inmediato.

El monitoreo de las encuestas de clima y cultural como factor de retención

Es importante remarcar que luego de la última medición realizada por la compañía, a finales de 2019, se instrumentaron algunas políticas de gestión tendientes a fidelizar al cliente interno como: la tercera semana de descanso en el período vacacional, paquete de beneficios tendientes a mejorar la retención de personal, home office, día libre el día de cumpleaños del colaborador, etc. Las mencionadas medidas arrojaron resultados cuantificables en los índices de rotación de personal relevados a finales de 2019, evidenciando un claro avance de la organización en materia de retención de personal.³⁸



Al realizar un análisis detallado en la evolución de las preguntas index³⁹, se denota una creciente mejora en el índice de compromiso con la compañía – en un contexto de reformismo organizacional hacia finales de 2019 mediante la implementación de un plan de gestión integral de mejoramiento de las condiciones de trabajo y beneficios de los empleados

³⁸ Este punto lo analizaremos más adelante.

³⁹ Preguntas consideradas estratégicas para el indicador de sustentabilidad de las personas de la compañía.

de la compañía. En lo que respecta a la pregunta por el orgullo que representa trabajar en la compañía para el colaborador, se evidencia una fuerte caída, pero los valores, por el peso específico de la marca empleadora de la organización bajo estudio continúan desempeñándose de una manera acorde. El reconocimiento de la compañía como lugar recomendable para trabajar creció sustancialmente, la pregunta que advierte sobre la posibilidad del colaborador por rotar hacia otra organización ha crecido nueve puntos en la última medición. La satisfacción con la organización como lugar para trabajar cayó 8 puntos.

El crecimiento en el compromiso/ *engagement* de los colaboradores hacia mediados /finales de 2019, producto de la implementación de prácticas concretas de mejoras de las condiciones laborales y beneficios corporativos impactó positivamente en la merma de la voluntad de los empleados por migrar de la compañía en el futuro inmediato. A pesar de esto, todavía se observa una inconformidad de los colaboradores con la organización como espacio para trabajar.

Según Anthony Russo, las causas de la rotación de personal deben ser estudiadas en el contexto compañía, cada organización tiene motivos particulares que obligan al colaborador a migrar hacia otra compañía, sin embargo, menciona que es posible identificar posiciones en las cuales es más probable que el personal rote o circunstancias de la organización que puedan impulsar al staff a situaciones de riesgo. Durante el período analizado, la organización experimentó procesos de “*down sizing*” en su central de servicios compartidos, situación que representó la reubicación de colaboradores de la nómina White Collar en otros puestos de trabajo⁴⁰ ya que sus posiciones migraron a otro centro de servicios de Latinoamérica. Como resultado del mencionado proceso, los colaboradores fueron reasignados hacia otras posiciones, pero representó un tema de debate durante una parte importante de 2019 y que operó de una manera tendiente a contrarrestar las buenas prácticas que se fueron implementando en materia de mejoramiento de las condiciones laborales y beneficios corporativos. Por otro lado, algunos beneficios fueron otorgados de manera desigual entre los analistas y el senior *management*. A modo de ejemplo, la renovación de la flota de notebooks⁴¹ a los mandos medios y directivos de la organización, dejando fuera del plan a la gran mayoría de los analistas senior y semi senior. Si bien ambas situaciones devinieron en problemáticas coyunturales, es importante mencionarlas ya que permiten

⁴⁰ Se pudo reubicar a la totalidad del personal afectado afortunadamente.

trazar una analogía casi perfecta con la obra de Anthony Russo, compartiendo plenamente la visión de que gestiones desiguales de recursos pueden impactar desigualmente en la cultura organizacional.

Anthony Russo advierte que hay algunas preguntas que los managers deberían preguntarse a ellos mismos para identificar el potencial burnout del colaborador, su falta de satisfacción o cambio en el comportamiento que parecería indicar que el colaborador se encuentra próximo a abandonar las filas de la organización:

¿El personal de staff se queja sobre la carga de trabajo, especialmente cuando la misma se encuentra seguida de un “fusión”⁴² o adquisición que haya podido resultar en el incremento de proyectos asignados? ¿Es la rotación de personal de staff y su costo resultante de reclutamiento y entrenamiento de los nuevos ingresantes más alto del normal? ¿Los colaboradores han perdido motivación en sus trabajos? ¿Se quejan de las fallas del sistema de equipamiento o compañeros de trabajo? ¿Evidencian ausentismo, demoras en la presentación de entregables o una creciente conflictividad interna? ¿Los colaboradores han perdido el foco en las responsabilidades laborales o en problemas del cliente y continúan siendo solucionadores de problemas o combatidores de incendios? ¿Se encuentran los colaboradores requiriendo más tiempo libre o alternativas de acuerdos laborales para balancear sus vidas personales y laborales?⁴³

Considero que la especificidad de las preguntas y su recursividad e impacto en la actualidad exceden cualquier comentario subjetivo del autor del presente trabajo monográfico. A modo genérico y reflexivo, considero que las organizaciones en la actualidad siempre se encuentran tensionando equilibrios dinámicos y que la generación del milenio continuará presionando en pos de equilibrar su vida laboral con los desafíos personales.

Las entrevistas de salida representan un momento por excelencia a la hora de obtener información fidedigna de las condiciones de empleabilidad de la compañía. Pueden proveer de *feedback* objetivo en las condiciones o patrones de conducta del comportamiento *managerial* que podría haber contribuido con la decisión de los empleados a migrar de la organización. Las entrevistas de salida no deben perder tiempo en el garantizar buenas referencias entre las partes a futuro, sino que resulta una herramienta crucial para relevar información que contribuya a los mandos medios a detectar problemas con los colaboradores

⁴² Computadoras móviles, que facilitan el acceso remoto.

⁴³ Zbar, 1999.

o eventos organizacionales que puedan fomentar o reducir el índice de rotación de personal, este es el principal motivo por el cual se suministra la encuesta. Los resultados de las encuestas de salida sirven para mitigar el *turnover*, así como detectar problemas organizacionales complejos. En resumidas cuentas, las entrevistas de egreso tienen el potencial para mejorar la calidad del espacio laboral, proveyendo información estratégica que puede ser traducida para el desarrollo de los recursos humanos. (Ulschak, 1983).⁴⁴

“Las entrevistas de egreso deben ser espacios de confianza y apertura; es fundamental comprender por qué se están yendo los empleados de la compañía para desarrollar estrategias de retención. Esto debe ir acompañado con las encuestas de clima para que también podamos detectar la satisfacción de nuestros recursos en el presente y evitar futuras bajas”.⁴⁵

Es importante destacar la simetría entre los índices que evidencian los resultados de las encuestas de clima y cultura con los motivos de egreso voluntario de los colaboradores de la organización. Las principales causas que advierten la mayoría de las entrevistas⁴⁶ son comunes a las problemáticas que año a año miden las encuestas de clima. El principal motivo de egreso de los colaboradores de las filas de la organización es la falta de desarrollo o el desarrollo asimétrico que se gesta al interior de la organización entre los planes de carrera de los colaboradores que ingresaron a través de programas de talento, en comparación a los colaboradores que ingresaron de una manera convencional. Por otro lado, gran mayoría de los trabajadores advierte que decide cambiar su situación laboral debido a la necesidad de tener mayor espacio para el normal desenvolvimiento de su vida personal. Si bien los colaboradores son retribuidos en el percentil 80 de la mediana de mercado de consumo masivo, hoy la competencia por el talento se ha ampliado, llevando a la organización a competir con rubros que tiene estructuras de compensaciones y beneficios superadoras. Algunos temas subsidiarios emergen de la entrevista de egreso tales como: la voluntad del trabajador o trabajadora por migrar hacia otros destinos o viajar, el agotamiento cerebral y físico que representa ser un *top performer* de la compañía, la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho, la recepción de mejores oportunidades por fuera del ecosistema organizacional, la cercanía con el lugar de trabajo, el incumplimiento de promesas del senior *management* o la disconformidad con el estilo de liderazgo de la organización.

⁴⁴ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*.

⁴⁵ Gerente de Recursos Humanos.

⁴⁶ Recordemos que la misma está integrada por preguntas estructuradas y abiertas.

El foco de las encuestas son personas fuera de convenio con contrato ilimitado que renuncian. El *Human Resources Business Partner* del área es el encargado de realizarla, el reporte lo compila recursos humanos y carga en el sistema. Como objetivo corporativo, el 90 % de los empleados egresantes de manera voluntaria deben ser entrevistados.

El otro foco de análisis del área de Talento y Desarrollo es el “*Pipeline Health Analysis*”, que “permite estimar la correcta demanda de personas basado en el resultado de las reuniones de desempeño y el *turnover* histórico, es una forma de analizar la proyección de la cantidad de gente en cada área y definir acciones preventivas y correctivas para cerrar los brechas presentes y futuros. El cierre de estas acciones permite contar con la gente correcta, en el lugar correcto, en el momento correcto”.⁴⁷ Según advierte la líder del área, el relevamiento de pipeline se da a través de tres fuentes centrales: el análisis de datos, los planes de sucesión y la detección de personas clave para la organización.

Las entrevistas de egreso se erigen como elemento de crucial importancia a la hora de desarrollar teorías de la motivación que llevan a los colaboradores a emigrar de las organizaciones, pueden exponer la mala gestión de los mandos medios, inadecuación de remuneraciones y beneficios, y procesos pobres (cualquiera que pueda impulsar a los principales talentos de la organización a emigrar, como por ejemplo la falta de *onboarding* o carencia de planes de desarrollo). La información se vuelve de crucial importancia cuando surgen temas nuevos, poco placenteros, sobre la organización.

El cambio de trabajo muchas veces representa más dinero y responsabilidades, pero, según Kaufmann⁴⁸, el verdadero factor que lleva a los empleados a empezar a buscar trabajo es la sensación de que no han tenido oportunidades para crecer en su empleo actual. La hipótesis de Kaufmann fue corroborada luego al momento de relevar las entrevistas de egreso. (Saia, 1999). Las entrevistas de egreso son importantes en la actualidad ya que pueden otorgar visibilidad sobre las principales causas que llevan a los colaboradores a egresar de la organización.

⁴⁸ Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.

Al relevar la información de los motivos de egreso se pueden generar aproximaciones a las condiciones de trabajo, la remuneración, los beneficios corporativos, el equilibrio entre la vida personal y laboral y como el *management* del lugar es percibido.

En el presente estudio de caso es sin dudas llamativa la recursividad de las problemáticas relacionadas con las entrevistas de egreso como: *work-life balance*, comunicación corporativa, retribución acorde a las tareas, desarrollo interno, recursos para realizar las tareas, reconocimientos al trabajo bien hecho, presión laboral, entre los principales.⁴⁹ El principal motivo por el que los colaboradores migran de manera voluntaria de la organización de consumo masivo bajo estudio es el equilibrio entre la vida personal y laboral: “Soy madre, cada vez me cuesta más generar un equilibrio entre la vida personal y laboral con los tiempos que exige la compañía. En este momento tengo otras prioridades y luego de seis años de servicio elijo cambiar mi estilo de vida...Honestamente, tampoco estoy tan conforme con el desarrollo desigual que se gesta en la organización en la nómina White collar, donde la gente que ingresa por programa de talento tiene un desarrollo más veloz que los que ingresamos por los medios más convencionales”⁵⁰. Durante 2018 y 2019 me encargué de contactar personas que decidieron emigrar de la organización de manera voluntaria, considerando el caso antes citado como el más ilustrativo a la hora de determinar los dos principales motivos por los cuales las personas eligen abandonar la organización de manera voluntaria, destacando el equilibrio en la vida personal y laboral; y la falta de oportunidades de desarrollo, a lo que podríamos agregar la desigual forma en que los colaboradores se desarrollan a partir de sus formas de ser reclutados. Escindiendo dos modalidades de contratación, por un lado, la mayoritaria, el reclutamiento convencional, mientras que por otro lado, el reclutamiento a través de programas de talento orientados a captar al *top talent* de la organización, programas que apuntan a robustecer el *board* en el mediano plazo, ofreciendo un desarrollo exponencial, por fuera del canal convencional. Los miembros de la organización bajo estudio son plenamente conscientes del desarrollo asimétrico de los planes de carrera, funcionando en muchas ocasiones como un factor desmotivador, que lleva a los individuos a migrar, en un contexto meritocrático y altamente competitivo.⁵¹ Las entrevistas de egreso se erigen como un mecanismo organizacional para

⁴⁹ Información relevada de los informes mensuales de *Turnover* proporcionados por el área de *Talent And Development* de la compañía de consumo masivo en el estudio de caso en Buenos Aires Argentina 2018-2019.

⁵⁰ Testimonio relevado luego de la comunicación de la renuncia de la colaboradora en 2018.

⁵¹ La caracterización es propia, construida luego de dos años de exhaustivo relevamiento.

develar temas comunicacionales y de liderazgo, que en la mayoría de los casos queda silenciado por la necesidad de sostenimiento de las condiciones materiales de existencia del trabajador. El presente trabajo sugiere hacer foco en el relevamiento de la información como principal fuente para comprender la situación actual de la organización, mientras que las encuestas de clima emergen como factor de monitoreo de la evolución en el tiempo de las principales problemáticas analizadas. Después de todo, las personas son más propensas a discutir sus reales sentimientos abiertamente al momento de romper los lazos organizacionales, pero es importante que las organizaciones se encarguen de nutrirse de esta información para luego robustecer los planes de acción y monitoreo tendientes a mejorar la implicación o “*engagement*” del empleado con la compañía.



52

La nómina *White Collar* de la compañía está dividida equitativamente entre los dos géneros, prácticamente en partes iguales (50% masculino, 50% femenino). Al analizar los niveles de participación en las encuestas de clima e *engagement*, desarrolladas en la organización para monitorear los niveles de compromiso e implicación del empleado con la organización, se evidencia una gran participación del género femenino. Lo llamativo es que en la mayoría de las preguntas los hombres denotan un compromiso con la organización más alto que las mujeres salvo en las siguientes preguntas: “La organización es un ambiente de trabajo en

⁵² Participación en la encuesta de *engagement*/ Clima 2019 según género. Fuente: bajada corporativa de *engagement* a los equipos de *People* de la *Business Unit*.

donde la diversidad de perspectivas es valorada”, “Me siento seguro al vociferar mis ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes a las de los otros”, “Soy optimista sobre mi futuro en la organización”, “Frecuentemente me siento preocupado sobre mi situación financiera”. Entre las preguntas que advierten los mismos niveles de *engagement* sin diferenciarse por género⁵³ emergen los siguientes resultados: “Me siento *burned out* por mi trabajo⁵⁴” con resultados negativos, mientras ambos sexos⁵⁵ consideran a la compañía como “Un espacio seguro para trabajar”.



56

Los resultados son categóricos a la hora de demostrar que los niveles de compromiso con la organización son marcadamente más altos en los hombres que en las mujeres. Estos resultados devienen en niveles sostenidos de rotación más altos entre las mujeres que entre los hombres, sin importar la jerarquía, *seniority* o remuneración. Los resultados de las

⁵³ El presente trabajo segmenta el análisis por género ya que durante el período analizado parece ser un factor de preocupación organizacional.

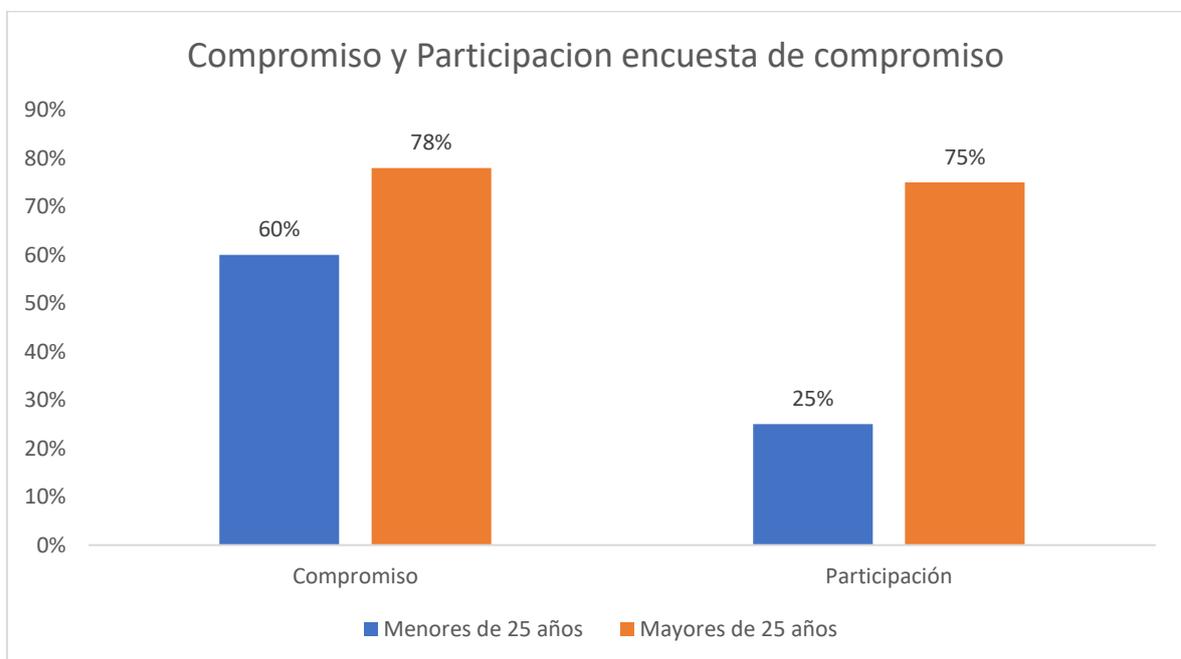
⁵⁴ *Burn out*: patología psicológica que surge por la desmedida exposición durante prolongados períodos de tiempo a las cargas elevadas de trabajo y stress laboral.

⁵⁵ Utilizo en reiteradas ocasiones la terminología género para mimetizarme con el lenguaje organizacional estudiado, entendiendo que el mismo hace referencia al sexo biológico y no a la multiplicidad de expresiones de género que se evidencian en la actualidad. Destacando el compromiso organizacional en sus proyectos de diversidad e inclusión, en los cuales he participado activamente.

⁵⁶ Participación en la encuesta de *engagement*/ Clima 2019 según género. Fuente: bajada corporativa de *engagement* a los equipos de *People* de la *Business Unit*.

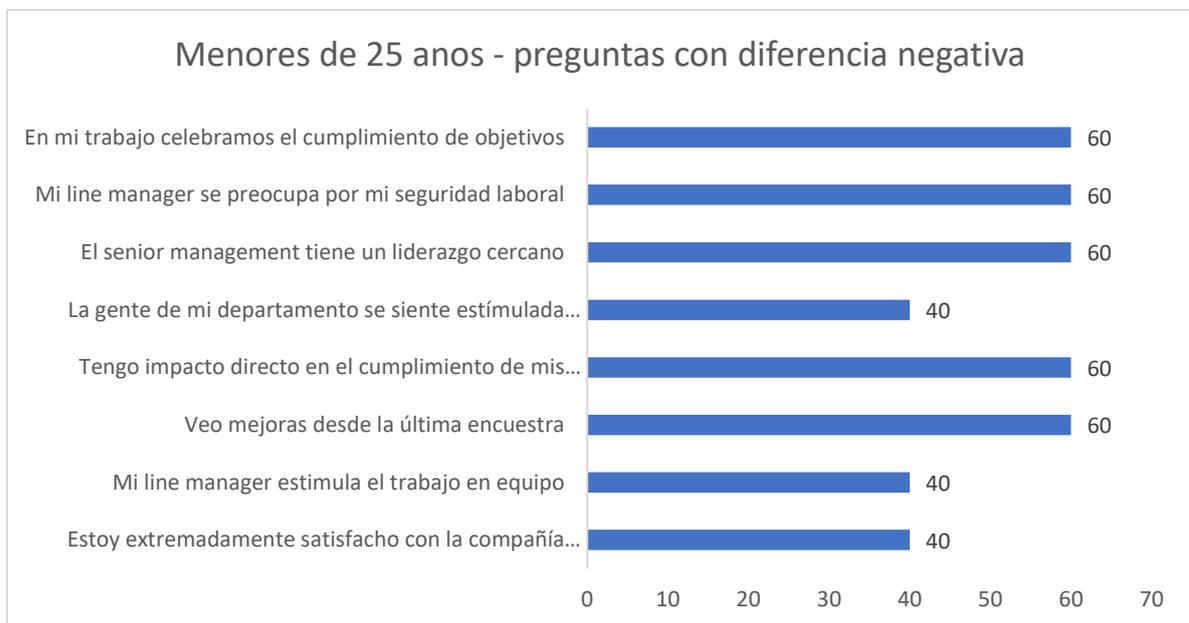
entrevistas de clima y cultura se cristalizan en los resultados del comportamiento de los indicadores de *turnover* aperturados por sexo.

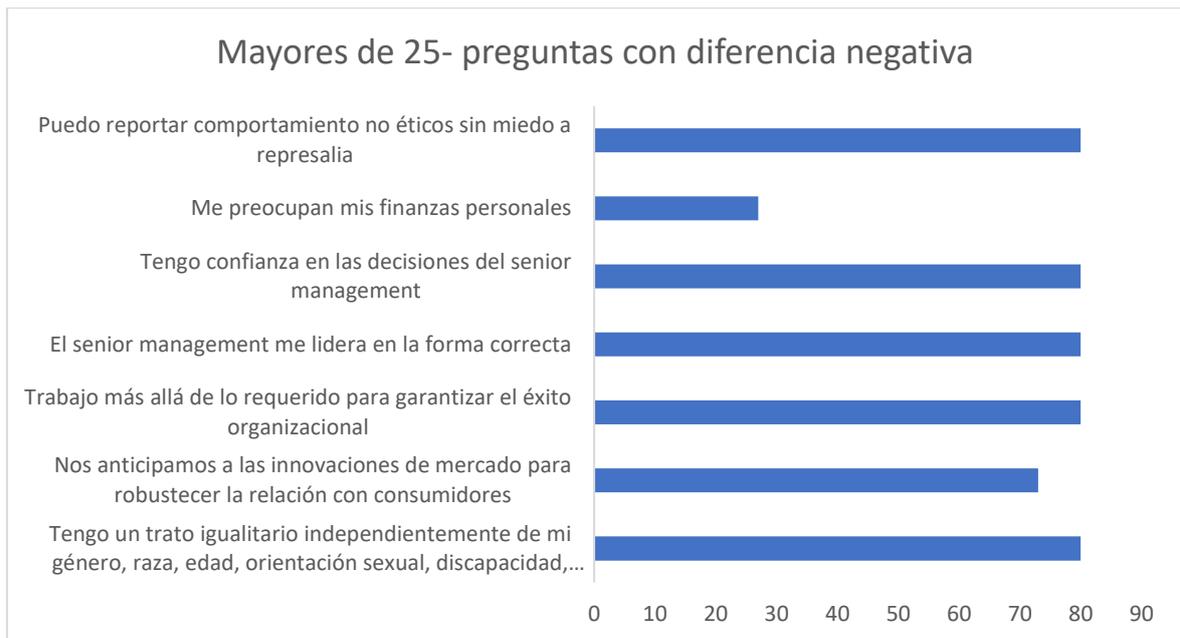
Al relevar el comportamiento del compromiso de los empleados según rango etario, es posible escindir dos grupos generacionales en lo que respecta a los niveles de participación según género. La participación de los menores de 25 años es del 25%, mientras que los mayores de 25 años denotan un nivel de participación del 75%. Los menores de 25 años edad evidencian un nivel de compromiso o implicación con la organización menor al 60%, mientras que los mayores de 25 años superan en 18 puntos el nivel de implicación del otro grupo estudiado con un 78% de compromiso en términos generales.



Entre las preguntas con mayor diferencia negativa para los menores de 25 años se evidencian las siguientes: “En general, estoy extremadamente satisfecho con la compañía como lugar para trabajar”, “Mi líder funcional estimula el trabajo de equipo”, “Veo mejoras a partir de los resultados obtenidos en las encuestas del último año”, “Tengo impacto directo en el cumplimiento de mis objetivos laborales”, “La gente de mi área es impulsada a desarrollar soluciones innovadoras a los problemas relacionados con el día a día de su trabajo”, “Las gerencias senior de mi área geográfica son visibles y alcanzables”, “Mi líder funcional me demuestra mediante sus interacciones que se interesa por mi bienestar”, “En donde trabajo

se celebran mis logros”. Mientras las preguntas con mayor diferencia negativa para los mayores de 25 años fueron las siguientes: “Los empleados son tratados con igualdad y justamente, sin importar género, edad, raza, discapacidad, religión u orientación sexual en la compañía”, “En la compañía, hacemos un excelente trabajo anticipando nuevos productos y servicios que nuestros consumidores valoran”, “Trabajo sobre lo requerido para que la compañía triunfe”, “El Senior Management en mi ubicación geográfica nos está liderando en la dirección correcta”, “Tengo confianza en las decisiones tomadas por el senior *management*”, “Frecuentemente estoy preocupado por mi situación financiera”, “Puedo comunicar comportamientos no éticos sin miedo o temor a represalias”.





Los resultados aperturados por rango etario advierten dos conclusiones generales: en primer lugar, comienza a emerger en la organización un flujo de personas generacionalmente situadas en la cultural Centenial⁵⁷. Esta generación está preocupada por el impacto de su trabajo, y se orienta a obtener respuestas de la organización en la inmediatez, no tiene temor a reprobar las prácticas que no los confortan en el plano laboral y son muy exigentes a la hora de expresar sus disconformidades y exigir respuestas por parte de la organización.

En segundo lugar, la segmentación de las encuestas vuelve evidente la composición generacional de la organización, donde priman los jóvenes profesionales, en general Millenials, orientando las políticas de gestión del “*engagement*” del senior management a un segmento generacional joven, operando como una organización formadora o “*Builder*”, tendiente a formar a los colaboradores y prepararlos para el inminente egreso futuro. La organización se encuentra altamente orientada a la excelencia de sus procesos, buscando aportes de valor en sus colaboradores, que entre el primer año de compañía y los cinco años tiende a emigrar con mayor frecuencia que aquellos que logran estabilizarse a partir de los seis años de estadía en la compañía.⁵⁸

⁵⁷ Generación que comienza a irrumpir en el mercado laboral con características que se escinden en términos generales de la generación Millenial.

⁵⁸ Más adelante en el presente trabajo haremos foco en este tema.

La encuesta de “*Engagement*” o clima también diferencia la participación según la antigüedad en la compañía, sobre este punto es importante detenerse para comprender si los resultados impactan en el “*New Hire Turn Over*” o si los colaboradores ingresantes sesgan los resultados por temor a la exposición a la hora de responder, por temor a represalias o sesgos en la gestión de la confidencialidad. Los niveles de participación de los colaboradores con menos de seis meses de compañía se ubican en un 25 % de participación y advierte un *engagement* del 100%. Mientras que la participación de los empleados que trabajan en la compañía en un período no menor a un año y hasta 5 evidencia un 55% de participación, enmarcando un “*engagement*” general del 70%, resultado algo por debajo al promedio general compañía. Una primera aproximación sobre los resultados podría traslucir las primeras afirmaciones. Por un lado, la participación de los nuevos colaboradores es muy baja para arrojar un resultado cuya conclusión sea categórica. Una participación menor al 25 % podría advertir que la mayoría de los nuevos colaboradores se llaman a silencio o prefieren no expresar la disconformidad con la gestión de las personas en la organización por temor a represalias, entendiendo que es el segmento más propenso a abandonar la compañía y se encuentra en proceso de acostumbramiento al fit cultural de la organización. Los niveles de *engagement* obtenidos en los resultados de la encuesta para este segmento al menos motivan la generación de dudas en el autor del presente trabajo ya que no parecería reflejar el comportamiento de egreso que con frecuencia enuncian los nuevos ingresos, esto sumado al bajo nivel de participación en la medición anual de 2019. Por otro lado, es también llamativo el resultado de la encuesta en los colaboradores que se encuentran entre el primer y quinto año de compañía inclusive, donde se evidencia un nivel de *engagement* menor al promedio general de la compañía.

Dentro de las preguntas con mayor diferencia negativa para los colaboradores ingresantes con menos de seis años de compañía erigen las siguientes: “Trabajo más allá de lo requerido para garantizar el éxito/trascendencia de la compañía” y “Reglas seguras son observadas con detenimiento, incluso si esto significa que el trabajo debe ser relentizado”. Entre las preguntas de la encuesta de *engagement* con mayor diferencia negativa para los colaboradores con más de un año de compañía se observan las siguientes: “Si me dieran la opción, volvería a trabajar con mi líder funcional”, “Hay buenos niveles de trabajo en equipo y colaboración entre los departamentos de la compañía”, “Mi agenda de trabajo permite la suficiente flexibilidad para hacerme cargo de las necesidades personales y de mi familia”, “Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo”, “Me

siento apoyado en mis esfuerzos por adaptarme al cambio organizacional”, “Los programas de beneficios corporativos se ajustan a mis necesidades”, “Mi líder funcional me inspira”. Entre las preguntas que ambos segmentos evidencian como negativas en común emergen las siguientes: “Me siento *burned out* en mi trabajo”, “En mi departamento hacemos buen uso de la tecnología para mejorar la eficiencia operativa”, “Frecuentemente me preocupo por mi situación financiera”⁵⁹ .

Preguntas con Mayor diferencia (antigüedad menor de 6 meses)	Preguntas con Mayor diferencia negativa (antigüedad mayor a 1 año)	Preguntas en común con bajo <i>engagement</i>
Trabajo más de lo requerido para el éxito organizacional	Si me dieran la posibilidad, volvería a trabajar con mi <i>line manager</i>	Me siento " <i>burned out</i> " en mi trabajo
Las reglas de seguridad ocupacional son respetadas, incluso y disminuyen el nivel de productividad	Hay colaboración y trabajo en equipo entre los departamentos de la compañía	En mi departamento/área hacemos buen uso de las herramientas tecnológicas
	Mi agenda laboral es lo suficientemente flexible para equilibrar la vida personal y laboral	Usualmente me preocupo por mi situación financiera
	Tengo los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo	
	Me siento respaldado en mis esfuerzos para adaptarme al cambio organizacional	
	Los beneficios de la compañía satisfacen mis necesidades	
	Mi <i>line manager</i> me inspira	

Al analizar los niveles de compromiso de los líderes funcionales, según el área de recursos humanos *soft* de la compañía, se observan los siguientes resultados: en términos generales,

⁵⁹ La traducción de las preguntas de *engagement* es propia.

los líderes funcionales del área se encuentran satisfechos y comprometidos con la compañía, dentro de las preguntas negativas del área se evidencian las siguientes: “Si me dieran la opción, volvería a elegir trabajar con el gerente del área”, “Hay buen trabajo y colaboración entre departamentos en la compañía”, “En la compañía hay una comunicación abierta y de ida y vuelta”, “ La compañía hace un excelente trabajo por mantener informados a los colaboradores en asuntos de su interés”, “Mi esquema de trabajo me permite suficiente flexibilidad para atender asuntos personales y familiares”, “Tengo las herramientas y recursos para realizar correctamente mi tarea”, “en mi departamento hacemos buen uso de la tecnología para mejorar nuestra eficiencia operativa”, “Los programas de beneficios de la compañía se ajustan a mis necesidades”, “Mi líder me inspira”, “Estoy retribuido de una manera justa por mi trabajo”. Al relevar las respuestas negativas de los mandos de supervisión del área se encuentran algunos factores que impactan directamente con el “*Leadership Turnover*”⁶⁰, entre las principales causas de disconformidad se evidencian problemas de colaboración entre áreas⁶¹, retribución económica, conformidad con la gerencia operativa que los lidera, adecuación de los beneficios corporativos a las necesidades personales, correcta apropiación de recursos para gestionar, equilibrio entre la vida personal y laboral, comunicación abierta y de retroalimentación, bajadas de comunicación corporativa, entre otras. Si analizamos los resultados con detalle, se evidencian en los mismos los principales motivos de egreso voluntario de la compañía.

⁶⁰ Índice que representó una gran preocupación para la compañía durante 2018-2019, que impulsó un programa integral de mejoras en la compañía orientado a las personas, impactando positivamente en los niveles de *engagement* y, por defecto, disminuyó los niveles de rotación de personal en los niveles medios (y en general en la compañía).

⁶¹ Recordemos que la organización en estudio advierte una cultura corporativa competitiva que data de más de 600 años de historia a nivel global.

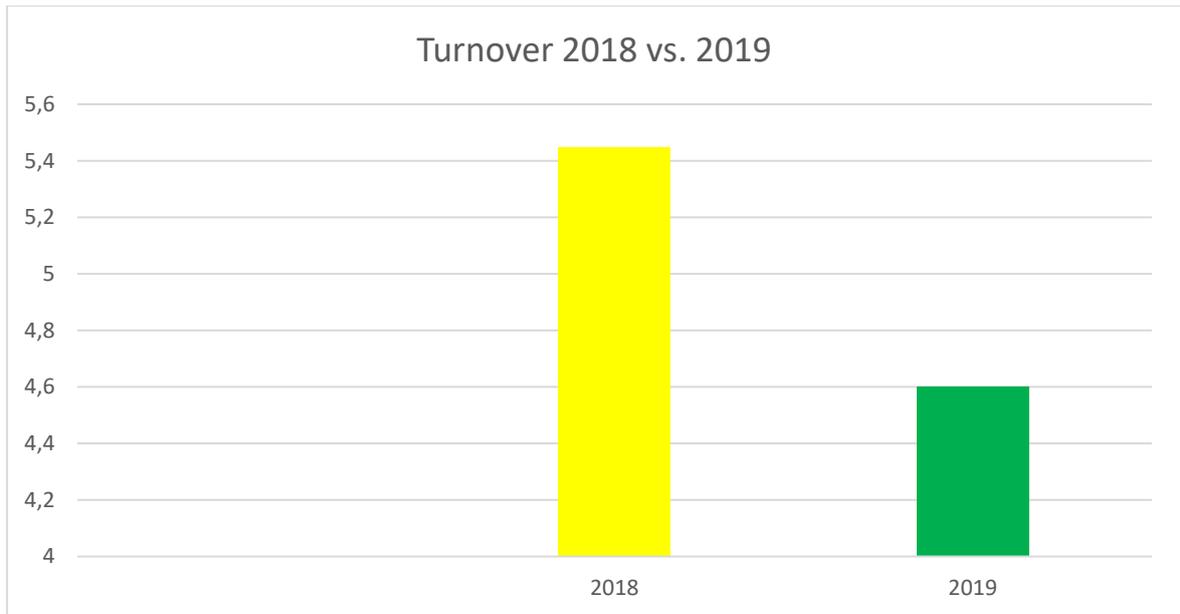
Category / Question	PBS Soft (N=19)		PBS Soft: VII (N=5)		Diferencia Lideres
	Favorable	Unfavorable	Favorable	Unfavorable	
Cooperación					
26. El trabajo en equipo y la cooperación entre áreas en la compañía es buena.	68	26	80	20	12
Diversidad e inclusión					
21. Mi superior inmediato me trata con respeto y dignidad.	100	0	100	0	0
23. En la compañía, los empleados son tratados de manera equitativa y justa independientemente del género, edad, raza, discapacidad, religión u orientación sexual.	74	21	100	0	26
SUENO, metas y objetivos					
5. Soy optimista sobre el futuro de la compañía.	95	5	80	20	-15
Índice de compromiso	72	25	75	25	3
1. Estoy orgulloso/a de trabajar en esta compañía.	84	16	80	20	-4
2. Recomendaría nuestra compañía como un buen lugar para trabajar.	79	21	100	0	21
3. En general, estoy muy satisfecho/a con esta compañía como lugar para trabajar.	74	21	80	20	6
4. No es común que piense en buscar trabajo en otra Compañía.	53	42	40	60	-13
Crecimiento y desarrollo					
14. Siento que hay un futuro prometedor para mí en la compañía.	63	26	80	20	17
Índice de efectividad de gerente					
9. Mi superior inmediato me hace comentarios sobre mi desempeño en el trabajo habitualmente.	68	32	40	60	-28
10. Mi superior inmediato se preocupa por mi bienestar.	79	21	100	0	21
Reconocimiento y recompensas					
17. La compañía valora a sus empleados.	47	47	40	60	-7
La seguridad					
33. Mi centro de trabajo es un lugar seguro para trabajar.	95	5	100	0	5
Complementarias					
12. Mi superior inmediato me inspira.	63	32	20	80	-43
31. Las capacitaciones recibidas en la compañía son frecuentes y suficientes.	58	42	60	40	2
Ambiente laboral					
19. En general mi trabajo me permite un balance entre el trabajo y la vida personal.	5	95	0	100	-5
34. Los servicios generales son buenos (ej.: comedores, vestuarios, seguridad y vigilancia).	58	42	0	100	-58

Al analizar a los analistas del área los resultados son aún menos alentadores, en general las respuestas advierten un resultado negativo con excepción de las siguientes: los analistas consideran que se hace buen uso de la tecnología para mejorar la eficiencia operativa del área, consideran que el senior *management* los está liderando de la manera correcta, tienen confianza en las decisiones tomadas por el senior *management*, pueden reportar comportamientos no éticos sin temor a represalias y advierten que las condiciones de trabajo son satisfactorias.

Category / Question	Favorable	Unfavorable	PBS Soft: VIII	PBS Soft: VIII	Diferencia Lideres
			Favorable	Unfavorable	
Cooperación					
26. El trabajo en equipo y la cooperación entre áreas en la compañía es buena.	68	26	64	27	-5
Diversidad e inclusión					
21. Mi superior inmediato me trata con respeto y dignidad.	100	0	100	0	0
23. En la compañía, los empleados son tratados de manera equitativa y justa independientemente del género, edad, raza, discapacidad, religión u orientación sexual.	74	21	61	36	-10
SUENO, metas y objetivos					
5. Soy optimista sobre el futuro de la compañía.	95	5	100	0	5
Índice de compromiso	72	25	68	27	-4
1. Estoy orgulloso/a de trabajar en esta compañía.	84	16	82	18	-2
2. Recomendaría nuestra compañía como un buen lugar para trabajar.	79	21	73	27	-6
3. En general, estoy muy satisfecho/a con esta compañía como lugar para trabajar.	74	21	64	27	-10
4. No es común que piense en buscar trabajo en otra Compañía.	53	42	55	36	2
Crecimiento y desarrollo					
14. Siento que hay un futuro prometedor para mí en la compañía.	63	26	55	36	-9
Índice de efectividad de gerente					
9. Mi superior inmediato me hace comentarios sobre mi desempeño en el trabajo habitualmente.	68	32	73	27	4
10. Mi superior inmediato se preocupa por mi bienestar.	79	21	64	36	-15
Reconocimiento y recompensas					
17. La compañía valora a sus empleados.	47	47	55	45	7
La seguridad					
33. Mi centro de trabajo es un lugar seguro para trabajar.	95	5	91	9	-4
Complementarias					
12. Mi superior inmediato me inspira.	63	32	82	18	19
31. Las capacitaciones recibidas en la compañía son frecuentes y suficientes.	58	42	55	45	-3
Ambiente laboral					
19. En general mi trabajo me permite un balance entre el trabajo y la vida personal.	5	95	5	91	4
34. Los servicios generales son buenos (ej.: comedores, vestuarios, seguridad y vigilancia).	58	42	73	27	15

A partir de los resultados poco alentadores se sugirió un plan de acción para mitigar el impacto de la merma en los indicadores de *engagement*, en un proceso de transformación

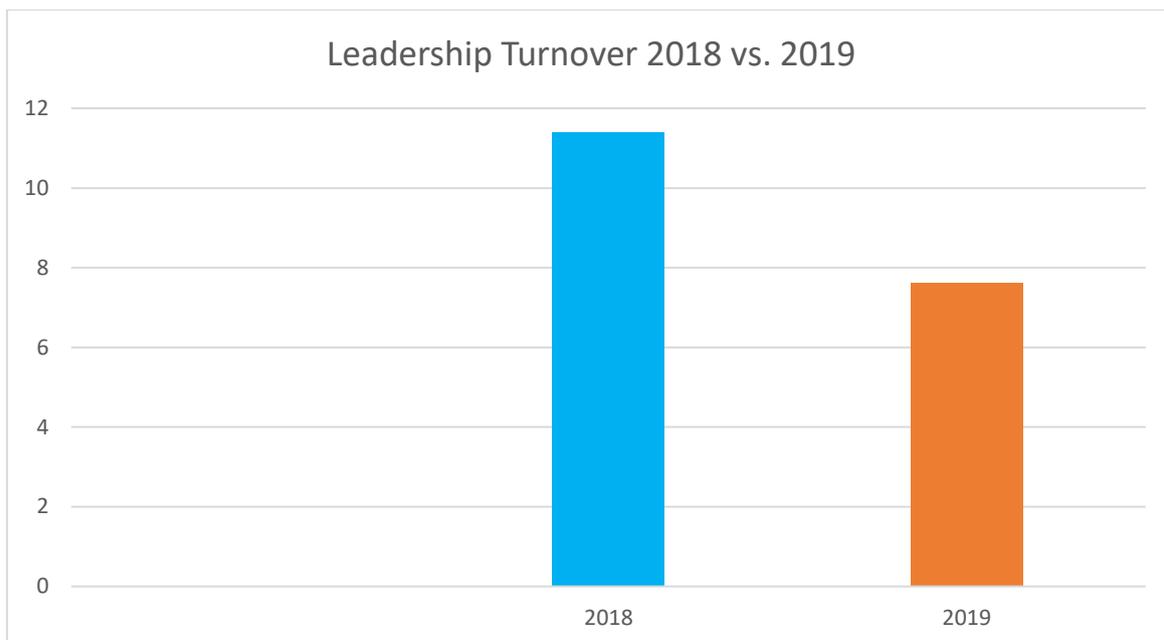
donde la organización cada vez más está apuntando a la retención de los colaboradores en sus filas. Se realizaron encuestas de *work life balance* tendientes a monitorear los principales focos de disconformidad, se realizaron encuestas de burocracia y programas tendientes a reducir y volver más eficientes y ágiles los procesos, se revisaron los beneficios corporativos, incluyendo una semana adicional de vacaciones, home office, flexibilidad en las jornadas de trabajo, capacitaciones a través de medios digitales, planes de comunicación tendientes a mantener informados a los colaboradores de la organización, se desarrolló una red social interna de la compañía para modernizar las formas de comunicar, se implementó el día libre de cumpleaños, se incorporaron espacios de esparcimiento en la compañía, se establecieron planes de reconocimiento entre áreas, macroprocesos y externos, se revisó la política de remuneración y se igualó a todos los colaboradores en el mismo percentil de la mediana, se entregaron notebooks personales a quienes no disponían de una y también se renovó la flota de recursos tecnológicos, se establecieron días de “outing” con los equipos para trabajar el “engagement” de los colaboradores, se desarrollaron proyectos de inclusión y diversidad; entre otros. Estas propuestas de gestión del cambio impactaron positivamente en los niveles de compromiso del personal corporativo y mitigaron los niveles de rotación de personal entre 2018 y 2019; más allá que los mandos medios de la organización reconocen que aún hay mucho por hacer.



62

Al observar detenidamente el gráfico, se observa una merma de un 16% en los niveles de egreso de los colaboradores de la compañía, es decir, en un proceso de posicionamiento del colaborador interno en el centro y a través de la implementación de políticas de *engagement* concretas, tendientes a mitigar la disconformidad de los colaboradores e impulsar el compromiso organizacional, se logró disminuir sustancialmente el egreso de colaboradores de las filas.

⁶²Indicador de turnover presentado por el Director de People de la compañía en la reunión anual del área, Argentina, 2019.



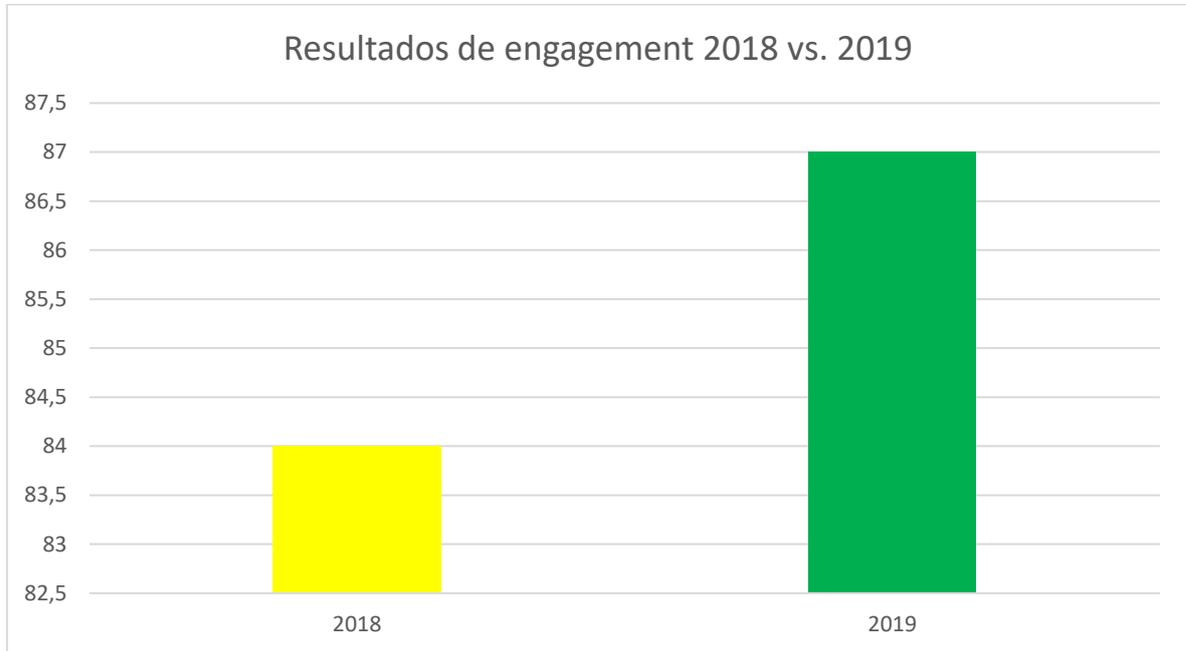
63

Al analizar los niveles de rotación del indicador LTO⁶⁴ se observa un punto de partida elevado con relación al *turnover* general de la compañía, de 11,39 % en 2018 contra 5,45 % del mismo indicador en términos generales. Es decir los líderes rotaron durante 2018 un 52,15% más durante 2018 que los analistas en la compañía, este puede ser un principal punto de interés que ha llevado a la compañía a rever sus políticas de fidelización de los colaboradores, entendiendo que el costo de la rotación de sus mandos medios es mayor incluso a la de los analista, en suma, por las características de la cultura y los elevados índices de rotación de los nuevos ingresos, es que la compañía a partir del 2018, hasta el presente, se encuentra realizando medidas de fidelización de los colaboradores tendientes a preservar a los mismos en sus filas y mantenerlos comprometidos. Al comparar el 2019, se observa una diferencia del 39,63% entre el *turnover* general compañía y el *leadership turnover*, evidenciando una merma en la brecha entre ambos indicadores que se explica por la drástica disminución del indicador de LTO durante el período 2018-2019, donde la rotación de los líderes disminuyó un 34% (ver gráfico). Este proceso de disminución de la rotación a nivel general y en los puestos de liderazgo, es comparado por el Director de Recursos Humanos

⁶³ Indicador de *Leadership turnover* LTO presentado por el Director de People de la compañía en la reunión anual del área, Argentina, 2019.

⁶⁴ *Leadership Tunover*.

de la compañía con la mejora en términos generales de las mediciones de *Engagement* anuales:



65

“Durante los últimos años hemos puesto a la gente en primer lugar y los resultados han acompañado esta decisión”.⁶⁶

El crecimiento en términos relativos del *engagement* fue durante 2018-2019 de 3,50%. Es decir, mientras que los indicadores de “*Turnover*” y “*Leadership Turnover*” disminuyeron sustancialmente, el indicador de *engagement* incrementó en tres puntos y medios sus niveles de satisfacción general en la *Business Unit* de Argentina y Uruguay. A partir de este análisis es que comienza a erigirse una potencial correlación entre los niveles de rotación de personal y el compromiso que los colaboradores advierte al momento de ser interpelados por las encuestas de *engagement*.

El análisis del indicador de *leadership turnover* es determinante a la hora de entender la preocupación de la compañía por los egresos voluntarios. Cuadros de supervisión y mandos

⁶⁵ Indicador de *Engagement* presentado por el Director de People de la compañía en la reunión anual del área, Argentina, 2019.

⁶⁶ Director de Recursos Humanos, empresa de Consumo Masivo Argentina 2018-2019

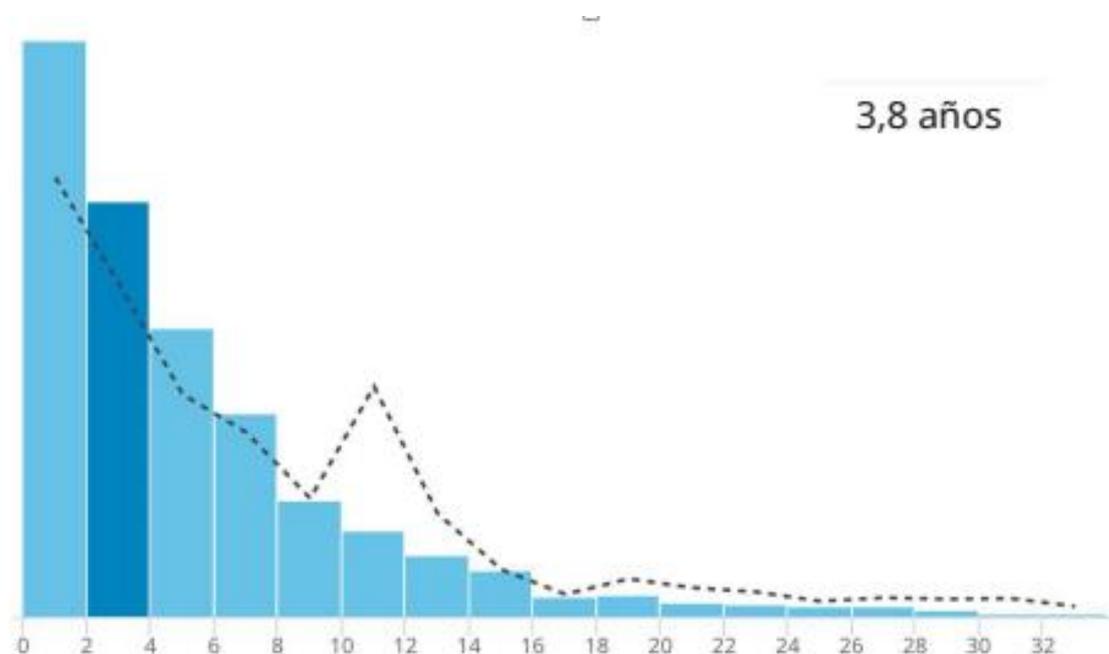
medios, totalmente adaptados a la cultura y con antigüedad en la compañía estaban abandonando las filas de la organización. Es por esto por lo que la organización implementó medidas de retención para disminuir la fuga de talentos. Tal como sucedió con el *turnover* en general, al elevar los niveles de satisfacción de los empleados con la compañía, la rotación de personal disminuyó. No hay que perder de vista que se están analizando casos donde los colaboradores tenían antigüedad y fit con la cultura de trabajo. Esta relación inversa entre compromiso y rotación parecería no correlacionarse inversamente al momento de analizar a los nuevos ingresos, que están transitando los primeros meses en la institución.

NHTO: La adaptación al cultural fit de la organización como medida de retención y éxito de los colaboradores en las filas organizacionales

El presente trabajo pretende describir como los procesos de cultural fit del nuevo ingresante parecerían incidir como factor de retención a modo de variable independiente a la hora de constituir un móvil que genere una aproximación argumental para comprender el crecimiento de la rotación de los nuevos colaboradores con independencia a las prácticas tendientes a implicar a los colaboradores con la organización y al turnover general compañía.

Si observamos la antigüedad de los colaboradores en la organización, encontramos un promedio de 3 años y 8 meses de estabilidad en la compañía, lo llamativo del indicador es el alto índice de rotación de los colaboradores en los primeros años de compañía. Este sugiere una marcada tendencia en el mundo corporativo en general y en la organización relevada como estudio de caso en particular, que advierte que los colaboradores tienen una tendencia marcada a abandonar las filas organizacionales en sus primeros pasos de compañía. En términos generales el mayor volumen en lo que respecta a la antigüedad de los colaboradores se observa entre los colaboradores que ingresan a la compañía hasta los dos años, luego el índice comienza a caer sustancialmente hacia los 8 años de antigüedad, donde el volumen comienza a estabilizarse en adelante, evidenciando niveles bastante similares para los colaboradores más antiguos. Esta merma en el volumen podría explicarse por la estructura piramidal de las organizaciones verticalistas del sector privado en la actualidad, pero también

por los niveles de adaptabilidad que las generaciones ingresantes evidencian al momento de ingresar a los espacios de trabajo.



67

Al analizar el gráfico, sobre un total 1880 colaboradores registrados en la nómina White collar, se evidencia gran volumen en los niveles iniciales, la antigüedad de los colaboradores disminuye hacia el segundo año de compañía y continúa disminuyéndose progresivamente, comenzando a estabilizarse a partir de los 8 años. La disminución es progresiva si se la compara con el promedio general de las empresas de consumo masivo competidoras del segmento. Lo llamativo es el promedio de antigüedad de 3,8 años, lo que parecería evidenciar una cultura joven⁶⁷, en su gran mayoría millennial, con un promedio de edad entre los 25 y los 32 años. (El promedio de edad de los colaboradores en la central de servicios compartidos es de 29 años).

Al evaluar los cambios entre las contrataciones y pérdidas durante el período 2018-2019, se observa una tendencia a contratar más colaboradores de los que egresan de la organización.

⁶⁷ LinkedIn Talent Insights: acerca de empresa de consumo masivo Argentina relevada para el presente trabajo, Argentina, 2019.

⁶⁸ Relevada en campo por el autor del presente trabajo.



Durante el período 2018-2019 se observan 209 egresos de colaboradores de la compañía, mientras que las contrataciones superaron a las pérdidas con 322 contrataciones. El crecimiento de la nómina de 113 colaboradores podría explicarse por el fuerte crecimiento de una unidad de negocios creada a nivel global por la compañía en 2015, encargada de desarrollar negocios sobre las adyacencias del producto principal del negocio central. En términos relativos, la nómina creció un 35%, esto resulta ilustrativo a la hora de comparar el gráfico con la antigüedad promedio de los colaboradores. Con una antigüedad promedio de menos de cuatro años, la compañía evidencia un ligero proceso de expansión de su nómina. Esto podría plantear el interrogante sobre si la rotación temprana de los colaboradores durante los primeros años de compañía puede operar como un mecanismo organizacional para garantizar la exigencia propia del alto desempeño. Por otro lado, la compañía anuncia públicamente su interés por retener a los colaboradores, definiendo programas de reconocimiento a la trayectoria corporativa de los colaboradores más antiguos. Otro punto a tener en cuenta es que la organización no suministra la evaluación anual de desempeño a los colaboradores que tienen una antigüedad menor a los seis meses. Esto parece indicar un reconocimiento organizacional al fenómeno de cultural fit, donde los nuevos colaboradores requieren un período de adaptación para estabilizarse en la nueva cultura corporativa.⁶⁹

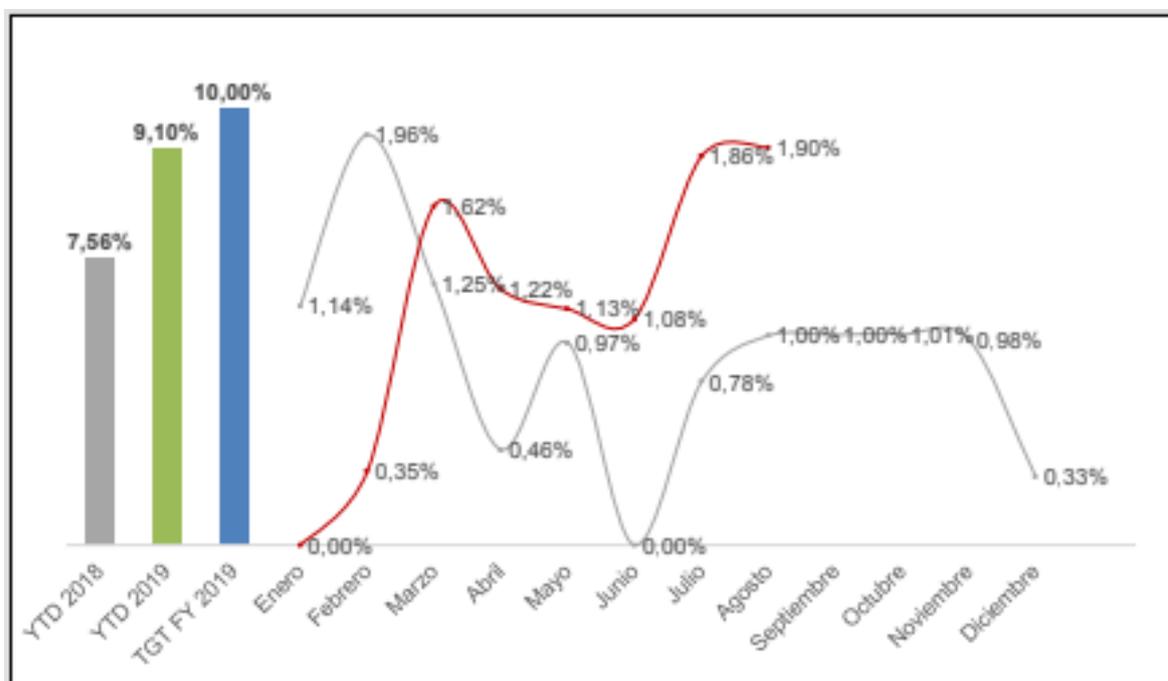
⁶⁹ LinkedIn Talent Insights: empresa de consumo masivo durante el período 2018-2019, Argentina.

Analizando el comportamiento del “*New Hire Turnover*” con relación a los indicadores de “*Turnover*” y “*Leadership Turnover*”, vemos que mientras que el egreso de colaboradores de la compañía comienza a mermar en el período 2018-2019 y el egreso voluntario de líderes también disminuye drásticamente producto de planes concretos de la compañía por mejorar la experiencia del colaborador; la rotación de los nuevos ingresos parece comportarse en sentido inverso, creciendo sustancialmente durante el período 2018-2019. El crecimiento de un año a otro fue del 16,92% evidenciando picos en marzo y agosto (ver gráfico debajo).

Este comportamiento parecería escindir los comportamientos de los colaboradores ingresantes a la compañía de los ya establecidos en las filas organizacionales hace ya tiempo. Sin dudas las gestiones tendientes a mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización parecerían impactar directamente en la fidelización de los colaboradores evitando los egresos de los colaboradores clave. Esta teoría se sostiene aún más con los alentadores indicadores arrojados por la sustantiva merma en la rotación de los líderes durante el 2019. Es importante destacar que el presente trabajo escinde la variable “Contexto Macro Económico Argentino”, sin dudas turbulento durante la época y que seguramente operó como un factor de retención en los colaboradores. Pero la preocupación central de este trabajo direcciona sus miradas a la rotación temprana de los colaboradores durante el primer año de compañía. Los niveles de *engagement* no parecerían estar impactando positivamente en el indicador de “*New Hire Turnover*”, tampoco el contexto macroeconómico. También podría verse desde otro lado, donde posiblemente estén impactando desde la multicausalidad de los fenómenos sociales, pero impidiendo controlar el principal factor de retención de los colaboradores durante el primer año de compañía.

El fenómeno cultural es sin dudas uno de los principales factores de preocupación de los líderes organizacionales en un gran número de oportunidades producto de que constituye un target personal a cumplir para percibir el bono de fin de año. En otras ocasiones porque la rotación temprana de los colaboradores ingresantes con potencial o *seniority* impacta directamente en los resultados y la calidad de las áreas, también sobrecargan de trabajo a los equipos que deben afrontar desafiantes tareas y hacerse cargo de las que deja vacante el colaborador que egresó. En síntesis, el egreso temprano de los colaboradores de la organización es una preocupación creciente para las corporaciones actuales y constituye una variable a controlar para garantizar el éxito organizacional corporativo.

Las organizaciones en la actualidad advierten una problemática recurrente, la falta de adaptabilidad de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional.



70

Mientras que hacia 2018 la rotación de los colaboradores se ubicó en el 7,56%, en 2019 la cifra ascendió a 9,10%. Si comparamos este número con la rotación general de la compañía, nos encontramos con indicadores estables en términos absolutos. La preocupación debe ubicarse en la evolución anual del indicador. Mientras que en la compañía el indicador general de turnover descendió un 16% y el indicador de *leadership turnover* descendió aún más (34%) durante el período establecido, el “*New Hire Turnover*” como indicador de gestión, creció un 16,92%.

Durante el período 2018-2019 en la compañía de consumo masivo Argentina se evidencia una creciente preocupación por la retención temprana de los colaboradores. Se implementaron metodologías de admisión tendientes a medir la probabilidad de retención y éxito del colaborador en las filas organizacionales en una de las principales unidades de negocio de la compañía⁷¹. La metodología de *assessment* online se implementó a finales de

⁷⁰ Reunión semestral de monitoreo de indicadores de gestión HR, Argentina, 2019.

⁷¹ Un área de innovación e incubación de negocios, el área que más crece en capitales en la actualidad.

2018, en contexto con una capacitación del área de global de la compañía, tendiente a medir la probabilidad de que los colaboradores puedan ser asimilados por la organización, socializados en consecuencia y garantes de su propio éxito⁷². Se contrató la metodología “*Pre Employee Assessment Tester*”⁷³ como herramienta de la compañía para analizar las posibilidades de éxito y retención del colaborador a partir del suministro de un cuestionario a los aspirantes a ingresar. El mismo fue previamente suministrado a una muestra de colaboradores de la unidad de negocios para la cual se aplica; también se utilizó una muestra constituida por el “*Top Talent Team*” de la unidad de negocios. La metodología de naturaleza conductista pretende inferir a partir de la respuesta del cuestionario de los candidatos aspirantes, y su comparación con los resultados organizacionales en las dos muestras, la posibilidad que tiene el “*New Hire*” de tener éxito en las filas organizacionales y ser retenido. La herramienta devino en una de las principales metodologías de admisión de nuevos colaboradores, en un primer momento se prohibió avanzar a los colaboradores a instancia de entrevistas con la línea⁷⁴ sin la previa aprobación de la metodología online, independientemente de las competencias técnicas y la dificultad para detectar posiciones clave.

TEST SCORES	Candidate	ZX	ZX Top Talent
	Scores	Avg. Score	Avg. Score
Top 5 ZX			
Tenacity	33	57	68
Leadership	60	60	64
Self-development	56	69	68
Problem Analysis	63	67	67
Decisiveness	48	64	69
SJT			
Cost-conscious	75	81	85
Merit (Promotions)	25	69	72
Merit (Rewards)	25	83	88

75 76

TEST SCORES	Candidate	ZX	ZX Top Talent
	Scores	Avg. Score	Avg. Score
Top 5 ZX			
Tenacity	67	57	68
Leadership	63	60	64
Self-development	72	69	68
Problem Analysis	81	67	67
Decisiveness	77	64	69
SJT			
Cost-conscious	75	81	85
Merit (Promotions)	25	69	72
Merit (Rewards)	75	83	88

⁷² Un valor esencial para la compañía es el “*self-development*”, constituye una competencia indispensable para el desarrollo organizacional.

⁷³ Harver

⁷⁴ Line Manager

⁷⁵ *Pre employee assessment test results*: evaluación de cultural fit fallida, no se puede avanzar con el/la candidata/a

⁷⁶ *Pre employee assessment test results*: es posible avanzar con el/ la candidata/a.

En el anexo 75 y 76 se observan dos resultados del *assessment* online. A partir de preguntas tendientes a medir “Fit Cultural”⁷⁷ con la compañía, se determinan competencias clave para la integración del candidato como nuevo colaborador a las filas organizacionales. Las principales competencias para evaluar son las constitutivas de los valores organizacionales, o viceversa, a partir de la definición de los valores organizacionales, emergen las competencias organizacionales tendientes a mensurar el grado de adaptabilidad del colaborador a la cultura corporativa y sus consiguientes probabilidades de éxito y retención.

Dentro de las competencias clave se observan las principales necesidades del colaborador para ser “fit” en la organización. La **consciencia de costos** y la **adaptabilidad al modelo meritocrático** de desarrollo son las principales competencias situacionales para medir por las primeras preguntas del cuestionario. La **tenacidad** evidencia la necesidad de abastecer a los organigramas corporativos de colaboradores adaptables a una cultura exigente, tendiente a generar desequilibrios entre la vida personal y laboral⁷⁸; denotando la intensidad con la que se trabaja en la compañía. La empresa busca perfiles con **liderazgo** para cubrir el pipeline futuro de la organización. En la compañía bajo estudio se evidencia un alto nivel de **personas extrovertidas** en el relacionamiento de los colaboradores, la **informalidad** como principio rector de las relaciones interpersonales vuelve a la empresa un espacio para desarrollar la extroversión y el relacionamiento en una cultura joven, aquellos colaboradores que además denoten competencias de liderazgo serán los cuadros de reemplazo y el “pipeline” del futuro de la organización. La capacidad de “**auto-desarrollo**” es un factor clave para comprender el funcionamiento de los colaboradores en las filas de la organización. La **autonomía** constituye un factor imprescindible para interpretar las interacciones que se gestan al interior de la compañía, la cultura de la organización bajo estudio es emprendedora, orienta el comportamiento de sus colaboradores hacia el sentimiento de dueños, los analistas son dueños “*end to end*” de su proceso, toman decisiones y son analizados por sus resultados. La empresa adquiere características de una cultura orientada al resultado, numérica y resolutiva. Es por esto por lo que los colaboradores deben evidenciar facultades para la resolución de problemas, de acuerdo con un perfil analítico corporativo. Los analistas y líderes organizacionales son prácticos, deben ejecutar con decisión y firmeza sus tareas; es una cultura de “*Doers*”, se valoran las conductas prácticas

⁷⁷ Probabilidad de éxito del colaborador a partir de la adecuación a la cultura corporativa, así como disminución de las posibilidades de egreso.

⁷⁸ Tal cual se detectó en el relevamiento de las entrevistas de egreso y las encuestas de clima/*engagement*.

y la capacidad de manejar grandes volúmenes de trabajo al mismo tiempo, es normal gestionar constantemente con pendientes en el quehacer cotidiano.⁷⁹

Al comparar los resultados del gráfico 75 con el homónimo del 76, se evidencian dos casos diametralmente distintos en el proceso de admisión de los colaboradores. El primer caso (ver resultados del *assessment* online n°75) es un resultado que no se ajusta al promedio de respuesta de la muestra organizacional tanto para la muestra de colaboradores como para el “*Top Talent Team*”⁸⁰ de la unidad de negocios sobre la cual se suministra la herramienta de medición de “Cultural Fit”. En el segundo caso (ver resultados del *assessment* online n°76) se observan resultados “Fit” con la cultura organizacional. En términos generales, salvo algunas excepciones donde los perfiles son extremadamente escasos, se admiten hasta dos competencias por debajo del promedio de respuestas de las dos muestras de colaboradores de la organización.⁸¹

Es importante destacar que, si bien la compañía analizada valora los resultados del cuestionario suministrado, de ningún modo, al menos a la fecha, pueden considerarse categóricos sus resultados. Por lo general se complementan con entrevistas en profundidad del área de recursos humanos⁸², hay una siguiente instancia donde el líder funcional⁸³ evalúa competencias técnicas, una entrevista intermedia donde conoce al candidato el/ la director/a del área y finalmente una entrevista con modelo de panel donde entrevistan los directores de la compañía⁸⁴. Es decir, la metodología online deviene en un primer filtro del proceso de selección, pero su efectividad en la reducción de la rotación no puede ser limitada a la disminución total del indicador de turnover, ya que otras variables y filtros forman parte del proceso de selección y se comportan como variables intervinientes en el proceso de admisión del nuevo colaborador. También es importante enunciar en el análisis que la herramienta es una bajada de la central de servicios globales de la compañía y que la misma es suministrada globalmente por su efectividad en la mayoría de los casos.

⁷⁹ Observación participante, período 2018-2019 en empresa de consumo masivo, en Argentina. Gustavo Cervantes.

⁸⁰ *High performers*, colaboradores de alto desempeño.

⁸¹ A modo de recordatorio, las dos muestras son el “*Top Talent Team*” y la muestra de colaboradores promedio de la unidad de negocios.

⁸² Medición *soft* del *cultural fit*.

⁸³ Medición de competencias técnicas.

⁸⁴ Medición de liderazgo, *cultural fit* y oportunidades a futuro para rotar al colaborador transversalmente por las diferentes direcciones de la unidad de negocios.

“La cultura es un patrón de asunciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo dado mientras aprende a sobrellevar problemas externos de adaptación e integración interna”⁸⁵. Si bien Aderiye (2015) se encuentra estudiando el fenómeno de RPO, es decir, la integración de colaboradores externos, contratados a través de metodologías de “*outsourcing*”, a la cultura corporativa del “*core business*”, sin dudas el análisis es representativo e ilustrativo de los procesos de socialización que se gestan al interior de las culturas corporativas a partir de la constante búsqueda de adaptación de las organizaciones al “*inbound*” de los nuevos colaboradores externos, necesarios para sostener los procesos de gestión de la compañía, garantizando la supervivencia de la organización a los largo del tiempo, así como la generación de valor, capacidad que solo los estadios de consciencia de los colaboradores puede generar. Dos fenómenos contrapuestos, aunque inescindibles, constituyen el ciclo de adaptación. Generalmente al momento de comprender los procesos sociales de “*cultural fit*” es que se estudia la integración organizacional. Por lo general los esfuerzos de las organizaciones, sin contar las grandes inversiones por controlar las sinergias en las interacciones dejan de lado un factor clave, la capacidad adaptativa del sistema social a entornos complejos, cambiantes. Desde esta óptica el proceso de *cultural fit* debe ser comprendido como un proceso de socialización tendiente a generar esa tensión entre integración y adaptación, redefiniéndose a partir de los intercambios de la organización con el entorno.

Nuevos Desafíos para la comunidad HR

Nos encontramos en un tiempo sin precedentes donde la velocidad de la información y el modelo de datos se han vuelto un negocio estratégico para las organizaciones actuales. En un contexto volátil, las personas que integran la organización deben desarrollar habilidades adaptativas. El cambio ya no es una situación coyuntural, es permanente, lo único inmutable. No sabemos cómo vamos a cambiar, pero tenemos la seguridad de que estamos cambiando. En ese contexto es que los colaboradores organizacionales comienzan a vivenciar la necesidad de constantemente redefinir, desaprender y volver a aprender nuevas habilidades

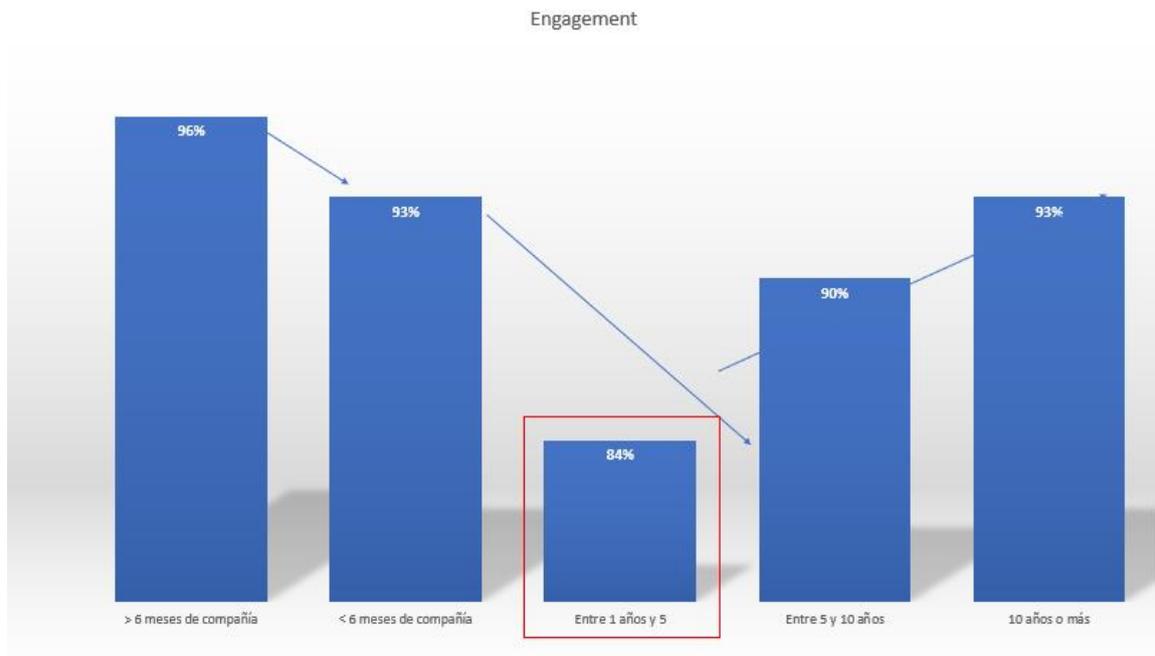
⁸⁵ Aderiye, Y. O. (2015). *Facilities Management 'Cultural Fit' and the Socialisation of External Service Provider Employees in Client Organisations* (Doctoral dissertation, Liverpool John Moores University). La traducción es propia, Gustavo A. Cervantes (2020).

que los sostengan como profesionales atractivos para el mercado laboral. Las organizaciones en la actualidad exigen a sus colaboradores la administración de un gran número de tareas y el desarrollo de algunas habilidades como el “multitask” que atentan contra la forma de procesamiento natural del cerebro humano, secuencial y con capacidad de resolver una tarea por vez. Grandes presiones por alcanzar esquemas de resultados tendientes a desequilibrar el equilibrio entre la vida personal y laboral, la ruptura paradigmática de algunos modelos que parecían antaño eran imposibles de desterrar por usos y costumbres. La presencialidad en las oficinas, la verticalidad institucional del poder, la irrupción de una generación que ya no va a priorizar su trabajo por sobre el goce personal, son algunos de los paradigmas que irrumpen y claudican en un contexto de alta volatilidad donde el capital humano requiere de volverse flexible, dúctil, maleable, para sostenerse en una estabilidad dinámica.

Mientras tanto, las organizaciones reorganizan sus fuerzas para sostener su hegemonía en un nuevo orden organizacional de una “sociedad líquida”. Una sociedad que ha perdido la primacía de las instituciones, con un ser humano más “libre”, que no requiere de las instituciones como medio de seguridad ontológica. La era de la singularidad deviene en una “psiquis” menos sujeta a las organizaciones, más inestable y que constantemente se esfuerza por alejarse de la institucionalidad. La táctica de las compañías líderes comienza a construir modelos más flexibles, adaptados a las necesidades de las nuevas generaciones que comienzan a constituirse como la principal fuerza laboral de la época. El constreñimiento de las corporaciones sobre los colaboradores organizacionales ha cambiado mucho más en los últimos años de irrupción de los millenials al mercado laboral que en el resto de la historia. Como nunca, una generación formada en capacidades técnicas, ultra competitiva, irrumpe en las filas del mercado laboral. Pero para el mundo de las organizaciones, la admisión de estos jóvenes profesionales (y sobre todo retención de estos) no será una tarea sencilla. Los nuevos profesionales van a desafiar paradigmas tradicionales de las organizaciones y si las mismas no cambian en un contexto social de cambio permanente sufrirán las presiones de la rotación de personal en un milenio donde la guerra por el talento y la tecnificación de las tareas a desarrollar en las compañías demanda de perfiles que escasean en el mercado, a la vez que expulsa del sistema a un gran número de personas que no están preparadas para los desafíos actuales. En este complejo contexto, luego de transitar recursivas épocas de crisis, las organizaciones han aprendido algo importante: lograr retener al personal clave representa constituirse como organizaciones que se recuperan más rápido a las épocas de crisis, así como crecen a una velocidad más acelerada que las empresas con alta rotación. Retener al

personal no es solo una acción de desarrollo de una marca empleadora sólida en un contexto de guerra por el talento, es más bien un mandamiento que tienen las organizaciones para mantenerse competitivas antes la incertidumbre del devenir.

Ante el contexto, funge un nuevo desafío que las organizaciones están comenzando a analizar, me refiero al “*Mid-Hire Turnover*”:



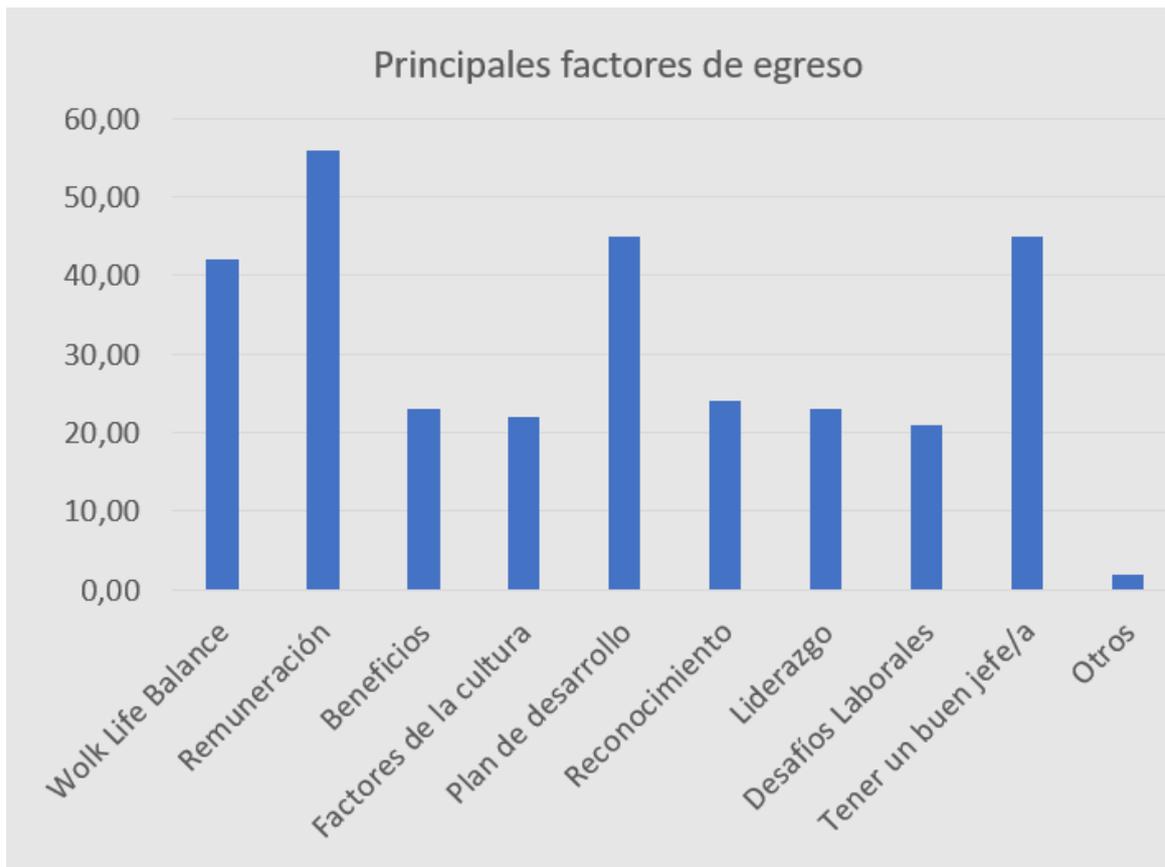
Al observar el *engagement* de la organización (2019) observamos una tendencia que demuestra un elevado índice de implicación de los colaboradores durante los primeros seis meses de compañía (96%), mientras que comienza a disminuir hasta el 84% entre el primer y quinto año de compañía. Comienza a evidenciarse en las organizaciones actuales un factor adicional de desgaste (*attrition*⁸⁶) que erosiona la estabilidad y retención de los colaboradores entre el primer año y el quinto. Cada vez más, las organizaciones deben intensificar su trabajo por sostener la retención de los colaboradores en estos críticos primeros años para que sus colaboradores clave no se frustren y egresen de la compañía. Así como se flexibilizaron para adaptarse a las nuevas generaciones, considero que las organizaciones adoptaron la ultra competitividad de los milenial para generar entornos de trabajo exigentes. Ya no se trabaja por una carga horaria, tal vez no se viaje más a la oficina en el mediano plazo, pero lo que es seguro es que el trabajo por objetivos seguirá reduciendo los acuerdos de nivel de servicio entre las diferentes unidades de negocio y que el equilibrio

⁸⁶ Desgaste. En muchas compañías es sinónimo de *turnover*.

entre la vida personal y laboral se continuarán desdibujando. Las presiones de la vida laboral hacen mella en la estabilidad del colaborador como nunca antes, mientras que las personas calificadas, consideradas clave para la organización encuentran grandes oportunidades en un mercado laboral selecto para egresar e ingresar de una organización a otra con gran velocidad. Estas presiones del colaborador calificado por cambiar de trabajo y de las organizaciones por retenerlos, sosteniendo su cultura interna de trabajo devienen en una actualidad donde los actores sociales en pugna deben mostrarse receptivos a los aprendizajes del entorno laboral global para sostenerse competitivos en un mercado que devino complejo, incierto, volátil, y creo, que por sobre todas las cosas ambiguo.

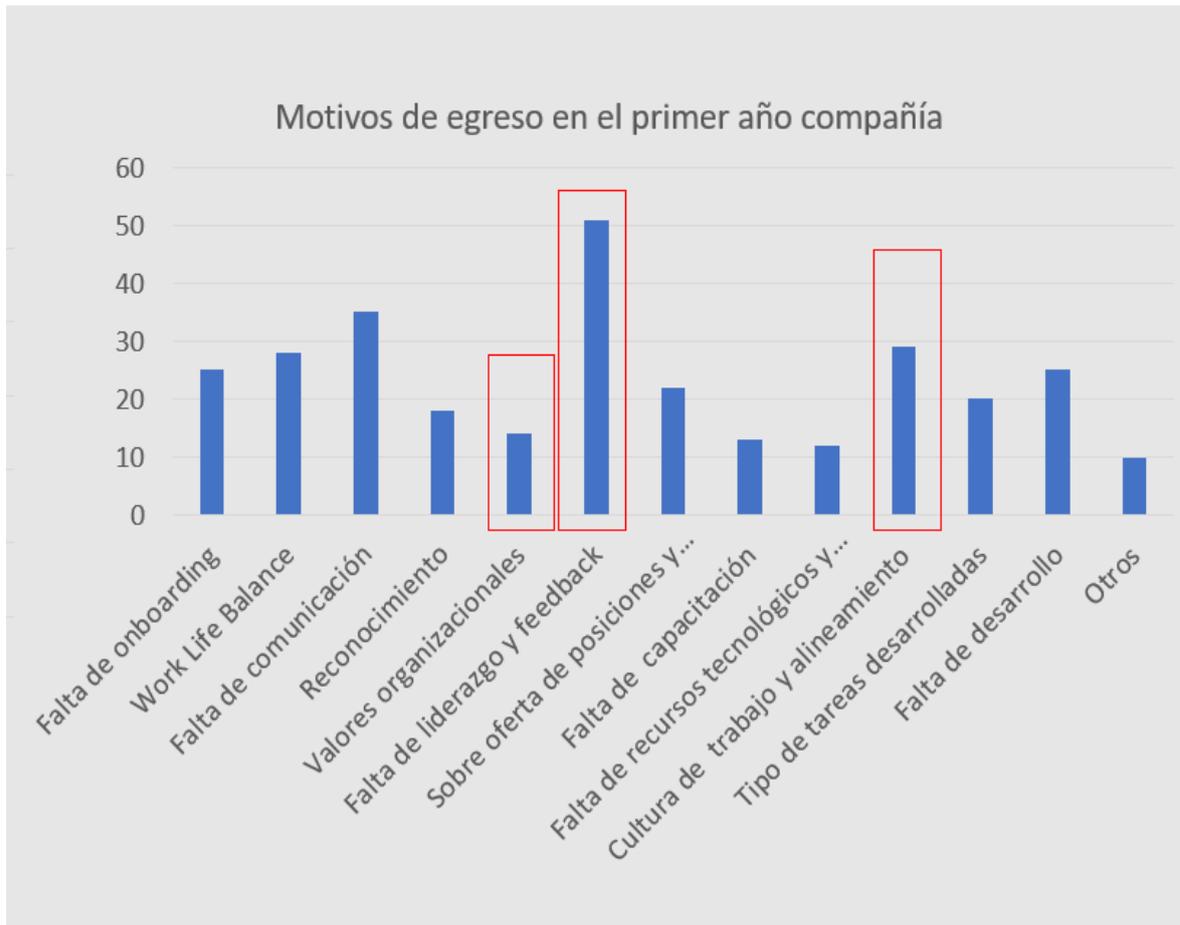
Encuesta abierta a la comunidad HR

Durante todo el ensayo monográfico se sostuvo lo importante que es para las organizaciones estar pendientes de los ecosistemas sociales linderos con el mercado laboral sobre el cual están poniendo foco a los procesos de reclutamiento y selección. Es por esto, que la presente monografía pretende generar una aproximación a la problemática de egreso de los colaboradores de las organizaciones a través del análisis cuantitativo de las percepciones de la comunidad de Recursos Humanos. Las problemáticas organizacionales deben ser construidas en la pos modernidad a través de la comprensión e interpretación de los entornos sociales complejos en lo que las problemáticas antes mencionadas se desenvuelven con normalidad. Es por esto que se contactó a un gran número de profesionales de Recursos Humanos relacionados con la temática para profundizar en los principales motivos por los cuales los colaboradores egresan de las corporaciones privadas:



Dentro de los principales factores de egreso se observan con claridad las principales causas: equilibrio entre la vida laboral y personal, remuneración, desarrollo de carrera y la calidad profesional y humana de los mandos medios.

Ahora bien, si enfocamos el análisis en los motivos de egreso de los colaboradores dentro de su primer año de compañía, los resultados son los siguientes:



Los valores organizacionales, la falta de liderazgo y *feedback*, la cultura de trabajo y alineamiento de la personalidad a los valores corporativos son temas centrales de la cultura que emergen como problemáticas a trabajar en las organizaciones actuales para garantizar el correcto *onboarding* y retención posterior del colaborador en las filas organizacionales. El fenómeno del “*fit*” cultural empieza a ser en la actualidad una variable crucial a analizar y transformar para garantizar la estabilidad de la nómina en los primeros momentos de compañía. En modo alguno en la era de la singularidad en el área de Recursos Humanos, o como preferimos nombrarla “área de gestión de personas”, podemos seguir pretendiendo sostener el pensamiento uniforme de que los perfiles que reclutamos en el mercado pueden ser 100% *cultural fit* con la organización. No obstante, podemos realizar análisis de capacidades, personalidad y potencial para divisar un futuro próspero del nuevo colaborador dentro de la organización o no. Las organizaciones deben hoy hacer el esfuerzo por modificar aspectos de su cultura en pos del mañana, para garantizar la sostenibilidad y desarrollo en el tiempo.

Conclusiones

“La socialización provee a los nuevos reclutamientos con una serie de patrones de comportamiento que pueden emular para habilitarlos a mezclarse dentro de la organización” (Buchanan, 2010). En esencia, la socialización organizacional es la clave para asegurar el ingreso del nuevo empleado de staff⁸⁷ Los nuevos empleados estarán en condiciones de integrar la organización a través de entrenamientos e intervenciones gerenciales, además de observar empleados más experimentados. Los riesgos más altos para el éxito organizacional son tanto financieros como sociales en la dilución de los métodos tradicionales de alcanzar resultados. La socialización de los nuevos empleados constituye la mejor forma de preservar las tradiciones.⁸⁸ En este sentido, el autor advierte sobre la importancia de la socialización para sostener los comportamientos organizacionales del nuevo colaborador dentro de los parámetros tradicionales de la firma. Vale decir, tal cual indicó Anthony Russo, a las presiones socializadoras recibidas por el “*New Hire*” siempre se opondrá una misma intención “Individualizante” en búsqueda de singularidad por parte del nuevo colaborador. El éxito del nuevo “*onboarding*” consiste en generar un equilibrio donde el nuevo colaborador pueda integrarse a la cultura organizacional, mientras que la propia organización encuentre métodos para adaptarse al entorno social del cual está atrayendo el talento. En ese equilibrio es que las estrategias de reclutamiento y desarrollo de los nuevos colaboradores tendrá éxito. Por ello, es crucial para la organización tener definidos los valores institucionales rectores de las competencias y capacidades necesarias para garantizar el futuro a través de la construcción y reconstrucción permanente de una cultura adaptable a los entornos y a las creencias de las organizaciones. También a través del desarrollo de estrategias de integración que preserven la subjetividad de los colaboradores.

Según Whilst Coyle- Shapiro y Morrow (2006) “el compromiso de los colaboradores con la organización contratante podría mejorar el compromiso de los clientes con la organización”. Como fue analizado en el presente trabajo, el compromiso de los colaboradores disminuye los niveles de “*turnover*” y “*leadership turnover*”; sin dudas generan un impacto positivo en los nuevos colaboradores, evidenciando a la retención como un factor de éxito

⁸⁷ Aderiye, Y. O. (2015). *Facilities Management 'Cultural Fit' and the Socialisation of External Service Provider Employees in Client Organisations* (Doctoral dissertation, Liverpool John Moores University). La traducción es propia, Gustavo A. Cervantes (2020).

⁸⁸ Brooks, 2010.

organizacional que mejora la percepción de los clientes externos. Ahora bien, durante el proceso de investigación se detectó un crecimiento en el indicador de “*New Hire Turnover*” a pesar de los esfuerzos organizacionales por mitigar el egreso de los colaboradores a través de la implementación de buenas prácticas tendientes a elevar el compromiso de los colaboradores con la organización. A partir de las entrevistas a informantes clave y líderes organizacionales es que se detectó el fenómeno del Fit Cultural como variable interviniente que estaría generando un incremento de los egresos de los colaboradores con relación a los egresos totales de la nómina White collar. Este fenómeno se corrobora si analizamos el comportamiento de las empresas de consumo masivo como principales competidoras de la firma sobre la cual se asienta el presente estudio de caso, aún más si analizamos compañías multinacionales de características similares en el mercado.

El fenómeno de “*Cultural Fit*” hace referencia al grado en que el candidato encaja en la cultura organizacional, orientando los esfuerzos organizacionales por reclutar a perfiles idóneos en las tareas de la posición, y más aún, que se adapte a la cultura de la organización con facilidad. Los perfiles que se ajustan a la cultura corporativa, en general, tienen menor tendencia a egresar de la compañía y mayores probabilidades de éxito. Si el empleado y la compañía comparten la misma filosofía y valores, el proceso de adaptación será mucho más ágil y, además, el nuevo colaborador se sentirá más motivado. La conexión entre el trabajador y la cultura corporativa está ganando cada vez más peso en la toma de decisiones dentro del proceso de selección. Los valores y el sentido de pertenencia como mecanismos para integrar las filas organizacionales es un factor de motivación para los nuevos ingresantes, también opera como mecanismo de retención y productividad.⁸⁹

Los empleados alineados con la cultura tienen un mayor nivel de satisfacción laboral, se sienten más identificados con la compañía, permanecen más tiempo, están comprometidos y tienen mejor desempeño. También se han encontrado estrechas relaciones entre la cultura corporativa y la salud mental y física. Si el puesto de trabajo y la empresa encajan con la personalidad del colaborador, los niveles de stress y ansiedad se reducen considerablemente. Según Lauren Kolbe: “Podemos enseñarle a alguien a hacer un trabajo. Sin embargo, no podemos enseñarle a amar la forma en que lo hacemos”. La experiencia y la formación se adquieren con el tiempo. Lo de encajar con la cultura y los valores es otra cosa.⁹⁰

⁸⁹ <https://www.up-spain.com/blog/que-es-el-cultural-fit-y-por-que-es-importante/>

⁹⁰ <https://www.up-spain.com/blog/que-es-el-cultural-fit-y-por-que-es-importante/>

El análisis del *cultural fit* se trata de una estrategia eficaz para lograr una rápida integración del candidato con la empresa y su posterior retención. El presente estudio de caso pretende inferir a partir de indicadores clave del negocio que la creciente preocupación por reclutar candidatos “*fit*” con la organización se debe a la detección de elevados índices de rotación dentro del primer año de compañía en las grandes corporaciones en la actualidad. Hay mayores probabilidades de éxito si el colaborador ajusta sus comportamientos a los valores que pregona como principios la organización. Según esta afirmación, al momento de evaluar la admisión de los colaboradores es importante tomar en consideración el “ajuste funcional”, es decir, que las habilidades del candidato estén en consonancia con lo que la compañía busca, desde su educación, formación, competencias, experiencias, etc. Es decir, el primer proceso evaluatorio consiste en inferir a través del relevamiento del mercado laboral a los principales candidatos que reúnan las competencias técnicas necesarias para cubrir la posición. En un segundo nivel, se ubicaría el alineamiento con la filosofía de la empresa y sus valores. Este proceso también debe integrar el ciclo de admisión de colaboradores, el equipo de selección de la compañía debe evaluar si el candidato tiene recorrido para prosperar en la empresa, teniendo en cuenta el entorno cultural y los principios de la organización.

Los nuevos colaboradores que se alinean con mayor flexibilidad a la nueva cultura serán quienes más probabilidades iniciales de éxito tendrán por su adecuación a la cultura corporativa, serán menos propensos a egresar de la compañía y enunciarán mayores oportunidades de integración a través de una socialización exitosa con sus pares afines. Como trasfondo, la organización comenzará a estandarizar y medir las tipologías actitudinales de estos perfiles “*fit*” con la compañía, lo que llevará a generar procesos de admisión tendientes a mensurar la posibilidad de detectar colaboradores que durante su proceso de admisión evidencien la portabilidad de competencias y comportamientos prácticos que tiendan a reproducir el orden y la cultura organizacional.

En lo que respecta a los costos de rotación de personal, Taylor y Bregmann (1987) afirman que el costo de la rotación de personal puede ascender hasta un tercio de la remuneración anual de un colaborador, detectando algunas industrias de tecnología donde el costo puede ser aún mayor. Según Gerencher (1999) el 79% de los managers está de acuerdo en que la

perdida de la experiencia y conocimiento de los colaboradores de alto desempeño es uno de los impactos más negativos para sus compañías.⁹¹

La lealtad de los colaboradores con la organización ha muerto en la transición de la era industrial a la sociedad de la información. Las sociedades han roto el contrato social como parte de la fusión, racionalización, descentralización y dimensionamiento. Mientras tanto, una nueva fuerza laboral comienza a emerger más independiente, educada, emprendedora, diversa y cautelosa, como nunca antes. A partir de la siguiente afirmación Anthony Russo se pregunta lo siguiente: ¿Hay un nuevo “contrato social de compromiso mutuo” que permita a las organizaciones el reclutamiento y retención de una fuerza laboral con alta motivación en el nuevo milenio?⁹² Es importante volver sobre este punto para comprender el componente dialéctico en la gestión de las contrataciones en la actualidad. Los puestos de trabajo cada vez más requieren de autonomía, en simultáneo, las organizaciones deben generar equilibrio entre la capacidad adaptativa de las mismas al entorno social para estimular la atracción de talento, a la vez que deben gestionar correctamente el análisis de la capacidad de integración de los candidatos con la cultura organizacional para que el sentido de pertenencia y el estilo de gestión se sostenga a lo largo del tiempo. En este contexto es que se suscribe un nuevo acuerdo entre los colaboradores y la organización. El manejo de las expectativas sobre este punto es clave, una correcta definición inicial de las expectativas corporativas y alineamiento con las motivaciones personales/profesionales de la persona ingresante devienen en una redefinición de la preponderancia del contrato psicológico. La fuerza laboral está experimentando un recambio generacional, acompañado por una revolución tecnológica que acelera los cambios. Es ese contexto es que las organizaciones deben sostener sus políticas de atracción de talento para garantizar la atracción de los nuevos colaboradores a sus filas, garantizando la supervivencia del orden institucional a lo largo del tiempo en contextos volátiles e incierto.

Las áreas de gestión de personas están reconvirtiendo sus tareas como nunca antes en pos de la transformación digital. En la compañía se implementó dentro del plan anual del departamento de gente una herramienta que a través de algoritmos y cruces de bases de datos e información de gestión de recursos humanos para anticiparse a los egresos de los colaboradores clave de la organización que, a través del análisis de diferentes variables, eran

⁹¹ Kepner – Tregoe’s “Brain Drain” survey. Gerencer (1999)

⁹² Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*.

considerados por la inteligencia de la herramienta como colaboradores “*high retention risk*”. Es decir, colaboradores que, debido a su situación actual, corrían riesgo de abandonar la empresa, a pesar de que la compañía los consideraba personal clave.

La organización implementó mejoras en el proceso de reclutamiento y selección. Implementando herramientas digitales tendientes a analizar el cultural fit a través de *assessments* online, capaces de analizar la capacidad adaptativa al cultural fit de la organización, antes de llegar a la entrevista con el reclutador. Esta propuesta redujo el tiempo de análisis del capital humano de la compañía, volviendo más eficiente el nivel de servicio brindado a los clientes internos.

En el área de reclutamiento orientada a los programas de talentos se implementaron instancias de admisión que se orientaron a sumar un proceso de “*Gaming/gamification*” donde los candidatos al programa de jóvenes profesionales debían, a través de una dinámica lúdica y digital, resolver problemas reales del negocio, tomando decisiones en tiempo real y gestionando a través de indicadores. El proceso contribuyó a un análisis de competencias *onfield* que facilitó el análisis de las interacciones, habilidades relaciones y la capacidad para tomar decisiones de los candidatos que participaban del proceso. Estos “*business games*” se centralizaron posteriormente a través de medios digitales para unir a los candidatos de todo el país y perdura en la actualidad como una instancia más del proceso de admisión de los programas de talento.

Es fundamental para las organizaciones actuales reconocer la problemática de la rotación temprana con independencia al análisis de la rotación general. Al menos el comportamiento de las variables invita a pensar de esta forma. Dentro de las oportunidades que tienen las compañías para mitigar la problemática en presente autor del presente trabajo recomienda focalizar en los siguientes puntos:

- Las organizaciones deben tomarse el tiempo necesario para redactar correctamente las descripciones de puesto. No solamente evitar sobre vender los roles que está saliendo a reclutar al mercado, también ser precisa a la hora de describir los roles, responsabilidades y atribuciones que tendrá la posición abierta.
- Usar un reclutamiento efectivo y tácticas de reclutamiento. Cada vez más, los departamentos de gestión de personas deberán hacer uso de las herramientas digitales para sumar objetividad al proceso. Un programa de referidos sólido contribuye a mitigar los errores de reclutamiento en torno al cultural fit.

- Desarrollar un robusto proceso de onboarding. Los primeros contactos del colaborador con la organización son fundamentales para garantizar la estabilidad y adaptación del colaborador en el nuevo rol.
- Implementar un programa de “*buddies*” o padrinos. Cada vez más, las organizaciones utilizan la figura del acompañante inicial en el proceso de formación del colaborador. Este primer contacto cercano contribuye a la adaptación del colaborador.
- Reclutar a través de un modelo de capacidades y derribar sesgos. Es muy importante reclutar a través del análisis técnico de las competencias del rol, así como entender el potencial que el nuevo colaborador va a sumar a la compañía en pos de su desarrollo futuro. Una de las principales problemáticas de la rotación en la actualidad es el desarrollo de carrera de los colaboradores. La falta de este acrecienta el desgaste de los colaboradores y estimula la rotación voluntaria. Derribar todo tipo de sesgos, a favor de la diversidad, es una forma de motivar la asimilación a la nueva cultura por parte de los colaboradores.
- Tener claridad a la hora de comunicar los objetivos pensados para el rol.
- Desarrollar una cultura de trabajo “sana”, que estimule la colaboración entre las áreas en detrimento de la competencia.
- Desarrollar a la gente a través de un modelo donde se respete la meritocracia.

Están son algunas de las iniciativas que, a través de la contención del *New Joiner* contribuirán a mitigar los riesgos de rotación temprana.

Anexo

Según A. Russo, la caída en los índices de compromiso de los colaboradores se correlaciona con los incrementos de stress, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, y las condiciones desfavorables de empleabilidad de un mercado laboral cada vez más ajustado. El porcentaje de empleados que reportan “agotamiento”⁹³ por cuestiones relacionadas con sus funciones laborales ha incrementado considerablemente, así como la cantidad de días caídos por stress laboral. Para el autor, los principales drivers de retención deberían ser los siguientes:

- Una cultura intrépida: las organizaciones que desafían a los colaboradores a evaluar con pensamiento crítico las formas en que las tareas son realizadas. Dando lugar a las conversaciones tendientes a desafiar el status quo, siendo posible en organizaciones donde no exista posibilidad de represalia.
Plan de acción: evaluar la posibilidad para generar apertura, honestidad y confrontación comunicacional.
- Oportunidades para el crecimiento personal: Los colaboradores quieren crecer y aprender. Esto no necesariamente quiere decir programas de entrenamiento formal. El crecimiento personal puede encontrarse en el trabajo en equipo compartiendo trabajo, tareas especiales, conferencias y responsabilidades expandidas.
Plan de acción: Revertir la performance de los procesos manageriales para asegurar que provean una experiencia valiosa de aprendizaje. Es importante pensar creativamente sobre los tipos de aprendizajes experienciales que pueden proveerse a un costo bajo o nulo.
- Dirección organizacional: Los colaboradores en la actualidad necesitan creer en la compañía y tener confianza sobre el futuro de la organización. La fe de que todo va a salir bien para la compañía y sus colaboradores como un driver clave de retención.
Plan de acción: Comunicación de la misión corporativa, visión, estrategia y objetivos no es suficiente. La construcción de consensos y entusiasmo a través de la participación de los colaboradores es a donde la compañía está yendo y como llegar allí es sin duda un generador de compromiso.

⁹³ Burnout.

- Reconocimiento de las necesidades de equilibrio entre la vida laboral y personal: el reconocimiento del equilibrio entre la vida laboral y profesional es fundamental. Es importante aclarar que este factor no necesariamente debe ser constitutivo de una política de la compañía o programa. Lo importante es que supervisores y managers puedan nivelar este driver de compromiso haciendo notar que ellos saben el tipo de actos de equilibrio⁹⁴/ balance que los colaboradores están interesados en mantener. Plan de acción: estudio minucioso de lo que la compañía podría hacer para mostrar soporte a los temas relacionados con el equilibrio entre la vida profesional y personal. Solo es recomendable iniciar programas o políticas relacionadas si se ajustan a las verdaderas necesidades de los colaboradores de la compañía.
- Reclutar a la persona correcta: la mayoría de la rotación que evidencian las compañías en la actualidad se relaciona con la química o adaptabilidad del colaborador a la nueva organización. Los empleadores cada vez más están *reclutando por actitud y entrenando por competencias/habilidades*⁹⁵.
- Integración para el éxito: Las primeras semanas del colaborador son las más críticas para establecer un ambiente laboral garante del compromiso de largo plazo del ingresante con la organización.
- Fases de entrenamiento: establecer entrenamientos que vayan en consonancia con el crecimiento del colaborador en la organización.
- Proveer oportunidades para el desarrollo: sobre este punto se presenta una ironía sobre la retención. Aquellos integrantes que tienden a perpetuarse en la estructura son aquellos que sienten que están creciendo y su desarrollo “seduce” al mercado laboral. Los empleados se sienten dueños de sus carreras reencontrándose y desarrollando sus habilidades personales. En la medida que las organizaciones ofrezcan el desarrollo de nuevas habilidades, el egreso de sus colaboradores disminuirá.
- Alineamiento de competencias con la contribución: Es importante relacionar los intereses y habilidades de los colaboradores con las tareas a realizar. Sobre este punto, Russo menciona que es importante hacer ajustes que generen alineamiento de

⁹⁴ Balancing acts: la traducción es propia, hace referencia a los actos de equilibrio/balance entre la vida personal y laboral.

⁹⁵ “Hire for attitude, train for skills”. Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*.

las tareas de los colaboradores con las necesidades corporativas, con lo que hacen verdaderamente bien y disfrutan.

- Motivación al personal: analizar las motivaciones de los colaboradores más allá de la retribución económica.
- Hacer que la retribución cuente: la retribución debe ser inmediata, personal y apropiada. Es aconsejable relacionar las retribuciones extraordinarias como bonos por desempeño al relevamiento de la performance y reconocimiento de los colaboradores en las organizaciones, utilizando a las fuentes de relevamiento como vectores de la retribución.
- Enlistar a solucionadores de problemas: es importante invitar a los colaboradores a trabajar como solucionadores de problemas. Invitar a los colaboradores a contribuir en la resolución de problemas creará un sentido de apropiación⁹⁶ del colaborador con las funciones que operará como un driver de retención y éxito organizacional.
- Practicar lo que la organización pregona: la gente necesariamente se compromete con la organización, se compromete con la cultura que se desarrolla en la organización. Los empleados están más contenidos cuando están en condiciones de ser considerados una parte integral de su comunidad laboral. Es importante definir los valores corporativos y asegurarse que se gestiona en ese camino.
- Foco en las entrevistas de egreso: La salida de los colaboradores es un instrumento para comprender los índices de turnover. Es importante asegurarse que el colaborador se encuentre en un espacio donde pueda abrirse y compartir los motivos de egreso. El registro de las razones de partida puede encubrir patrones que, cuando se localizan, colaboran con la estimación del “turnover” en profundidad.
- Satisfacción laboral: la satisfacción laboral ha sido reconocida como “driver” organizacional de performance durante los últimos años. La satisfacción laboral impacta en la productividad, calidad y moral, factores fuertemente relacionados con el compromiso de los colaboradores. Encontrarse en el correcto puesto de trabajo, con la orientación correcta, entrenamiento, herramientas y recursos es la clave para garantizar el éxito organizacional.

⁹⁶ “Ownership”.

Plan de acción: asegurar la selección y evaluación en los procesos que ubique a la persona correcta en el momento y lugar correcto.⁹⁷

⁹⁷ Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*. La traducción es propia, Gustavo A. Cervantes (2020).

Bibliografía

Linnehan, F., & Blau, G. (2003). Testing the impact of job search and recruitment source on new hire turnover in a maquiladora. *Applied Psychology, 52*(2), 253-271.

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *public Personnel management, 29*(3), 333-342.

O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management, 49*(1).

Baggot, D. M., Hensinger, B., Parry, J., Valdes, M. S., & Zaim, S. (2005). The new hire/preceptor experience: cost-benefit analysis of one retention strategy. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 35*(3), 138-145.

Waldman, J. D., & Arora, S. (2004). Measuring retention rather than turnover: a different and complementary HR calculus. *Human Resource Planning, 27*(3).

Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review, 7*(2), 212-218.

Hillmer, S., Hillmer, B., & McRoberts, G. (2004). The real costs of turnover: Lessons from a call center. *Human Resource Planning, 27*(3).

Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 10*(1), 111-120.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review, 86*(7/8), 78.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.

Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational behavior and human performance*, 13(2), 233-243.

Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, (15), 85-107.

Michaels, E. (2003). *La guerra por el talento*. Editorial Norma.

Russo, A. T. (2000). *Minimizing employee turnover by focusing on the new hire process*. Universal-Publishers.

Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P., & Gorter, C. (1995). Issues in recruitment strategies: an economic perspective. *International Journal of Career Management*.

Hassink, W., & Russo, G. (2008). Wage differences between internal and external candidates. *International Journal of Manpower*.

Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.