



## **Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta**

**Ledda Narváez**

**Consultora de Proyectos – Ipsos Loyalty Perú**

**E-mail: [Ledda.Narvaez@Ipsos.com](mailto:Ledda.Narvaez@Ipsos.com)**

Hace un par de semanas, el presidente del directorio de la APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos) señaló, en una entrevista a un diario local, que el Perú tiene una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina (18% para el Perú en comparación con un 5% a 10% para Latinoamérica), y que la rotación del personal genera grandes sobrecostos a las empresas. El crecimiento económico, el desarrollo de nuevos sectores y las nuevas oportunidades laborales en provincias, son las principales razones que ayudan a explicar estos altos niveles de rotación de colaboradores.

Estos resultados son similares a los hallados por Ipsos, en un estudio realizado en 2013 por encargo de la AmCham, para conocer las principales políticas de Recursos Humanos (RRHH) entre los gerentes de RRHH de las principales empresas del país. En dicho estudio, la tasa de rotación anual promedio es de 15% (sin tomar en cuenta practicantes ni personal temporal) y es mayor entre las empresas nacionales y las del sector servicios.

Si tomamos en cuenta que la tasa de rotación ideal anual promedio es de 7%, estamos frente a un grave problema: La rotación en las empresas es el doble de lo deseado por los gerentes de RRHH. Los sobrecostos de reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos colaboradores son más altos que en el resto de la región y afectan la competitividad de las empresas nacionales. Los sobrecostos se incrementan aún más si agregamos la curva natural de aprendizaje por la que pasa el personal recién ingresado y su limitada productividad al inicio de sus labores.

El estudio arroja también otros datos interesantes de cara a los empleados: El sueldo es un factor importante al momento de evaluar una oferta laboral, pero no es el único que se toma en cuenta. Existen otros aspectos que los trabajadores evaluarán para un cambio laboral, como el puesto o cargo a asumir, la línea de carrera que ofrezca la empresa, el ambiente laboral y la flexibilidad en los horarios. Todos estos aspectos formarán parte de la propuesta de valor que el trabajador debe evaluar en el empleador potencial al momento de decidirse por el cambio de centro de trabajo.

Todo esto evidenciaría la falta de propuestas de valor, por parte de las empresas, diseñadas en función de las necesidades y expectativas de los colaboradores. Una propuesta de valor describe el mix de características, beneficios y formas de trabajar en la organización. La propuesta de valor

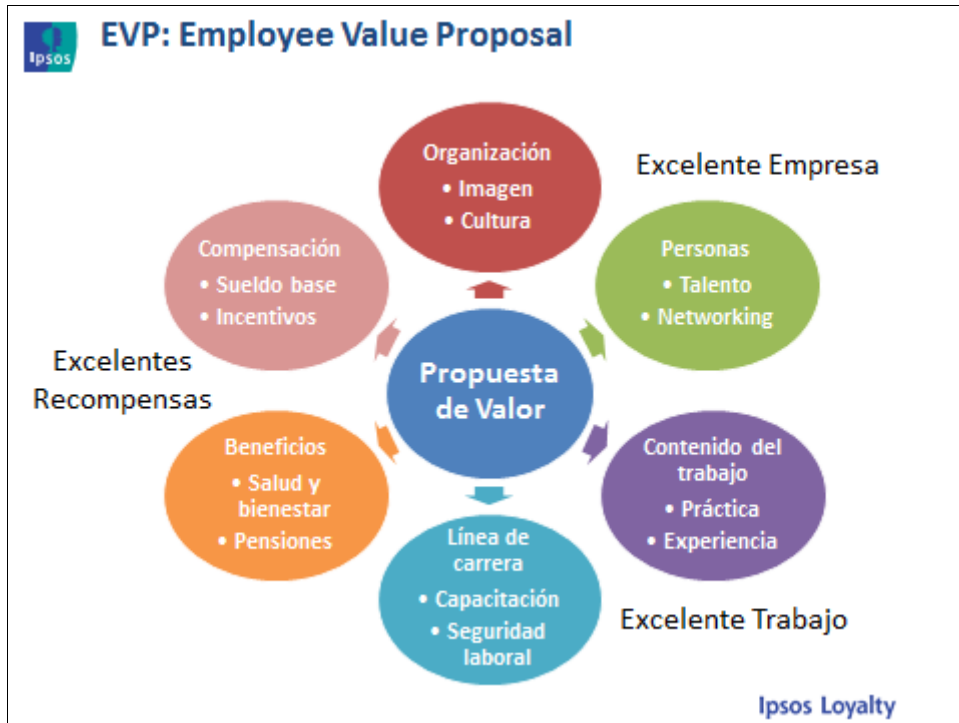


para los empleados debe comunicar lo que la organización espera de ellos, pero además debe dejar claro lo que se ofrece a cambio.

Una propuesta de valor, centrada en el reconocimiento de los colaboradores, traerá múltiples beneficios a la empresa: menores costos en reclutamiento de personal, mejor posicionamiento de la empresa a nivel de imagen, mayor permanencia en la organización, mayor productividad en el trabajo, mayor recomendación de sus productos y servicios, y finalmente (pero no menos importante) mayor compromiso de los empleados en la creación de experiencias memorables para los clientes.

El diseño de una propuesta de valor que tome en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados debe considerar tres ejes principales:

1. **La imagen de la compañía:** La empresa debe trabajar su reputación corporativa como empleador. Las personas buscan trabajar en organizaciones atractivas con excelente imagen como empleadoras. Google es una empresa emblemática en este aspecto.
2. **Las condiciones de trabajo:** ambiente laboral agradable, infraestructura adecuada y cómoda, flexibilidad de horarios, la calidad de la relación con el jefe inmediato, los pares y subordinados, líneas de carrera atractivas y capacitaciones.
3. **Las recompensas para los trabajadores:** las compensaciones (como el sueldo base y los incentivos) y beneficios (como pensiones, bienestar y seguros de salud) alineados a sus necesidades. Otros beneficios interesantes son las actividades de integración y las actividades para la familia del empleado.



Una herramienta cualitativa de Ipsos que ya está disponible para beneficio de las empresas es el *Employee Value Proposal (EVP)*. Se trata de una solución que permite:

- Conocer las necesidades y expectativas de los empleados
- Evaluar la propuesta de valor actual
- Identificar oportunidades de mejora
- Probar una nueva propuesta de valor
- Explorar las expectativas sobre la nueva propuesta

Todas las empresas deberían evaluar su propuesta de valor cada cierto tiempo, para asegurarse de que sigue vigente y atractiva para sus empleados. De no serlo, deben ponerse a trabajar de inmediato en el rediseño de la propuesta para enfocarla y ajustarla a las necesidades y expectativas de sus colaboradores. El precio de no hacerlo puede ser excesivamente alto porque, además de los sobrecostos ya señalados, la mitad de quienes dejan sus empresas se va a la competencia. Trabajar con una propuesta de valor desfasada le resta competitividad a nuestra empresa y favorece a nuestros competidores. ¿Está dispuesto a correr el riesgo?