

## El costo de la rotación de personal

*Por Roberto Estrada, socio de AndeanEcuador firma miembro de la red mundial de Deloitte Consulting de DTT.*

Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente.

Los argumentos que se han utilizado, han tenido relación con criterios de índole subjetiva más que objetiva. Esta quizás es la crítica que más se escucha hacia muchos departamentos de Recursos Humanos en las empresas: la incapacidad para demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos.

Si bien es cierto algunas empresas han buscado desarrollar algún tipo de modelo que cuantifique lo que representa la desertión de un colaborador, los mismos no terminan de ser sólidos para los CFO's y especialmente CEO's de las empresas.

### Situación actual

El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas están ajustando sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos.

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones, conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial.

### El empowerment de las personas

La facilidad que tienen en la actualidad los trabajadores para identificar oportunidades de empleo es muy distinta al pasado. Portales como [glassdoor.com](https://www.glassdoor.com) ofrecen información ilimitada de las empresas y sus requerimientos actuales. Redes sociales como LinkedIn son una vitrina enorme que puede en cualquier momento abrir una puerta hacia una nueva oportunidad laboral. Las empresas no pueden detener esto. Pero si estar constantemente

monitoreando el nivel de satisfacción de sus colaboradores y la evolución que van teniendo en su carrera, para identificar posibles situaciones de riesgo.

### Método de cálculo

En primer lugar hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra.

### Costo directo del reclutamiento

Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un "entry level" en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico.

Los valores estándares de mercado si se hace una selección a nivel gerencial con un headhunter, pueden llegar a ser de hasta 2 remuneraciones del ejecutivo. A eso se debe agregar el tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Normalmente se estima entre 6 meses y 1 año que se alcanza a cubrir satisfactoriamente todos esos frentes.

En nuestro caso de estudio consideraremos un ejecutivo a reemplazar, cuya remuneración es de \$5,000 mensuales más beneficios de ley. Si la búsqueda se va a realizar externamente el costo sería de \$10,000. Si la selección se realiza internamente, habría que establecer un cálculo que considere el salario del equipo dedicado al reclutamiento, las horas que han destinado a la búsqueda, inversión en anuncios en redes sociales o cualquier otra vía.

El valor invertido en su entrenamiento debería estar fijado proporcionalmente a la remuneración de la persona a contratar. El cálculo quedaría así:

### Costo Directo para reemplazar a un colaborador

<b>Costo de Selección</b>	\$10,000
<b>Costo Inducción y capacitación</b>	\$5,000
<b>Total Costo Directo</b>	\$15,000

## Reducción temporal del costo de mano de obra

La salida de un colaborador también trae una disminución del costo laboral, considerando el ingreso que la persona percibía en la empresa y el número de días que el cargo estará vacante. Según estudios realizados por Deloitte, el tiempo promedio de reponer un cargo gerencial, es de aproximadamente 45 días. Este es un valor referencial que puede variar según la especialización del cargo.

Siguiendo con nuestro ejemplo, alguien que gana \$5,000 mensuales, representará un costo anual de \$80,156 para la empresa (considerando todos los beneficios de ley más el aporte patronal). Entonces el resultado nos daría en una reducción temporal del costo de \$9,882. A continuación el detalle:

## Reducción temporal del costo de mano de obra

<b>Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)</b>	\$80,156
<b>Tiempo promedio para seleccionar</b>	45 días (12.3% del año)
<b>Reducción temporal del costo de mano de obra</b>	\$9,882

## Costos por caída en la productividad

Este es uno de los rubros que normalmente se omiten y puede ser muy representativo. Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el día 1 llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo para efectos del análisis, podemos considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado.

Habíamos indicado que 45 días es la media de reposición de un nivel gerencial y según estudios realizados el tiempo razonable para llegar a un buen nivel de productividad son 60 días.

Las mejores prácticas indican que el ingreso que un colaborador genera para la empresa debería estar en alrededor de 3 veces su compensación anual. Esto nos daría como resultado final el valor de \$69,014 por caída de productividad, el cual se explica en el siguiente cuadro:

## Costos por caída en la productividad

<b>Tiempo promedio para seleccionar</b>	45 días
<b>Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad</b>	60 días
<b>Total de días no productivos</b>	105 días (28.7% del año)
<b>Ingreso anual promedio por colaborador</b>	\$240,468
<b>Costo por caída en la productividad</b>	\$69,014

Realizando entonces el cálculo final, sumando los costos directos y de caída de la productividad y luego restando la reducción temporal del costo de mano de obra, el resultado final es como se muestra a continuación:

<b>Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador</b>	
<b>Costo Directo</b>	\$15,000
<b>Reducción temporal Costo de mano de obra</b>	- \$9,882
<b>Costo caída en la productividad</b>	+ \$69,014
<b>Costo Total</b>	\$74,132

## Conclusiones

Supongamos que una empresa pierde al año 5 gerentes, eso le significaría un costo incurrido total de \$370,660. Este mismo análisis se debería hacer a lo largo de toda la organización en sus distintos niveles jerárquicos, para determinar cuál es la rotación de personal (voluntaria) que se está dando y el impacto económico que representa para la empresa, siguiendo este modelo y algunos de los supuestos.

Como podemos apreciar son valores significativos, que pueden tener un impacto considerable en la rentabilidad del negocio en los momentos actuales. Las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para gestionar esos costos y asegurar que la empresa no sufra los efectos de la rotación de su personal clave.