

Segundo caso de estudio

Meta de permanencia en la empresa

Programa de pensamiento analítico y digital

I. Problemática

La organización enfrenta un desafío crítico relacionado con la permanencia de sus colaboradores en diversas áreas y categorías de antigüedad ya que no se consigue la meta de permanencia.

II. Antecedentes

Garantizar la retención de los colaboradores en la organización es de suma importancia debido a sus múltiples implicaciones:

- Continuidad de operaciones.
- Rentabilidad del capital humano y del negocio.
- Estabilidad de la organización.
- Diseño de planes de sucesión y desarrollo de carrera.

Los **factores o variables que pueden favorecer la permanencia de los colaboradores** son diversos. Al analizar la situación a través de encuestas de salida y de clima organizacional, se identificaron los siguientes:

1. Gestión del liderazgo.
2. Balance entre vida personal y laboral.
3. Salario y prestaciones.
4. Reconocimiento.

Además, se definieron **cinco escenarios de análisis** que responden a diferentes estrategias para lograr la permanencia en la organización:

1. Personal de nuevo ingreso (de uno a tres meses).
2. Personal con tres meses a un año de antigüedad.
3. Personal con uno a tres años de antigüedad.
4. Personal con tres a cinco años de antigüedad.
5. Personal con más de cinco años de antigüedad.

III. Datos para el análisis

Tomando como base las encuestas de salida, se realizó una ponderación **sobre las variables o factores que impactan en la permanencia de los colaboradores**. Se obtuvieron los siguientes valores:

Variables / factores	Ponderación
Gestión del liderazgo	37%
Balance de vida personal y laboral	27%
Salario y compensaciones	25%
Reconocimiento	11%

Figura 1. Porcentaje de variables que impactan en la permanencia de los colaboradores.

Consideraciones adicionales:

- Impacto económico, que incluye reclutamiento, selección, contratación e inducción, con un costo de \$7,000 MXN por colaborador.
- Se comparten estrategias y acciones implementadas para lograr la meta de retención establecida (ver cuadro de análisis).
- La meta de retención general es de 15%; el año pasado se alcanzó 16%.
- Impacto económico por nivel de colaborador:

Nivel del colaborador	Costo en MXN
Sindicalizado	\$20,000
Administrativo	\$30,000
Supervisor	\$40,000
Ejecutivo	\$50,000
Directivo	\$60,000

Figura 2. Impacto económico por nivel de colaborador.

Asimismo, se estableció un cuadro de análisis para evaluar distintos escenarios, considerando la ponderación de variables:

Escenarios de análisis (antigüedad del personal)	Variables o factores que pueden favorecer su permanencia	Impacto económico (costo de la no permanencia)	Estrategias o acciones implementadas	Recursos necesarios
Personal de nuevo ingreso (1- 3 meses)	<ul style="list-style-type: none"> Salario y compensaciones: 37% Balance de vida personal y laboral: 27% Gestión del liderazgo: 25% Reconocimiento: 11% 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de conocimiento operativo básico. Impacto económico por nivel y tipo de colaborador. El colaborador es preparado para ser 	<ol style="list-style-type: none"> Evento <i>Bienvenido</i>. Curso empresa. <i>Bienvenido</i> seguridad y bienestar. Capacitación técnica. Entrega de planta. 	

		contratado por la competencia.		
Personal de 3 meses a 1 año	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance de vida personal y laboral: 37% ▪ Salario y compensaciones: 27% ▪ Gestión del liderazgo: 25% ▪ Reconocimiento: 11% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida mínima de conocimiento operativo. ▪ Impacto económico por nivel y tipo de colaborador. ▪ El colaborador es preparado para ser contratado por la competencia. ▪ Prestigio de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios educativos aplicables a familiares. 2. Venta de productos. 3. Seguros de vida. 4. Concursos y premios acumulables a aguinaldo. 5. Eventos sociales y deportivos. 	
Personal de 1 a 3 años	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance de vida personal y laboral: 37% ▪ Salario y compensaciones: 27% ▪ Gestión de liderazgo: 25% ▪ Reconocimiento: 11% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida media de conocimiento operativo. ▪ Impacto económico por nivel y tipo de colaborador. ▪ El colaborador es preparado para ser contratado por la competencia. ▪ Prestigio de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios educativos aplicables a familiares. 2. Bono de productividad. 3. Venta de productos. 4. Seguros de vida. 5. Concursos y premios acumulables a aguinaldo. 6. Eventos sociales y deportivos. 7. Compensaciones a personal de mantenimiento. 	
Personal de 3 a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del liderazgo: 37% ▪ Reconocimiento: 27% ▪ Salario y compensaciones: 25% ▪ Balance vida personal y laboral: 11% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida alta de conocimiento operativo. ▪ Impacto económico por nivel y tipo de colaborador. ▪ El colaborador es preparado para ser contratado por la competencia. ▪ Prestigio de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios educativos aplicables a familiares. 2. Bono de productividad. 3. Venta de productos. 4. Seguros de vida. 5. Concursos y premios acumulables a aguinaldo. 6. Eventos sociales y deportivos. 7. Compensaciones a personal de mantenimiento. 	
Personal de más de 5 años	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del liderazgo: 37% ▪ Balance vida personal y laboral: 27% ▪ Reconocimiento: 25% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida alta de conocimiento operativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premio por antigüedad. 2. Bono de productividad. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario y compensaciones: 11% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto económico por nivel y tipo de colaborador. ▪ El colaborador es preparado para ser contratado por la competencia. ▪ Prestigio de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Convenios educativos aplicables a familiares. 4. Venta de productos. 5. Seguros de vida. 6. Concursos y premios acumulables a aguinaldo. 7. Eventos sociales y deportivos. 8. Compensaciones a personal de mantenimiento. 	
--	---	--	---	--

Figura 3. Cuadro comparativo para evaluar distintos escenarios.

IV. Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

- Asegurar un mínimo del 15% de retención en todos los escenarios y casos.
- Garantizar la integración del personal de nuevo ingreso y su identificación con la cultura organizacional.
- Optimizar estrategias y cursos para lograr la retención de colaboradores en diferentes escenarios.

V. Preguntas para la resolución

Con base en los antecedentes y datos del caso, selecciona el escenario que consideras debe atenderse de manera prioritaria y justifica tu elección. Posteriormente, y tomando en cuenta los factores que impactan en la retención, resuelve lo siguiente:

- a. ¿Qué estrategias o acciones deben mantenerse?
- b. ¿Qué cambios o mejoras propones acerca de esas estrategias?
- c. ¿Qué nuevas estrategias o acciones aplicarías?
- d. Completa la columna de "Recursos necesarios" para la implementación de estrategias basadas en tus respuestas anteriores.
- e. ¿Cómo se podría medir la rentabilidad de estas estrategias, considerando la meta de retención?

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio