



# Retener al Empleado Actual

Victor M. Carrion Ayala  
Consejero: Dr. Héctor J. Cruzado  
Universidad Politécnica de Puerto Rico  
Programa de Maestría en Gerencia de Ingeniería

## Resumen

El propósito de esta literatura es brindar información acerca de retener el empleado actual de alto rendimiento en lugar de sustituirlo por uno nuevo. Retener empleados de alto rendimiento es más económico que contratar empleados nuevos. La educación continua es clave para que el empleado pueda transformarse con la compañía. Empleados educados pueden ser reasignados a nuevas posiciones ahorrándole a la compañía los costos de contratar empleados nuevos y reduce el riesgo de contratar empleados de bajo rendimiento. Se ha conglomerado recursos en un mismo lugar para facilitar y aumentar la educación de los empleados existentes. Con esto se espera ahorrar dinero en contrataciones, menos despidos anuales y como resultado motivar al empleado aumentando su lealtad y productividad.

## Introducción

Dentro de las decisiones de la gerencia, ahorrar es uno de los temas más importantes. La terminación de empleados de alto rendimiento teniendo posiciones disponibles es algo que debería tomarse en cuenta para reducir gastos en la contratación de empleados. Compensar el trabajo duro y la dedicación reteniendo empleados de alto rendimiento es el objetivo para el cual esta propuesta va dirigida. Este proyecto consiste en probar que la retención de empleados es más económica que contratar nuevos empleados, también se trata de conglomerar todos los recursos que provee Microsoft en un solo lugar para facilitar la educación continua de los empleados existentes. La información que se estará analizando será el 2017 "layoff" de Microsoft, donde más de 3,000 empleados quedaron fuera de la compañía.

## Revisión de Literatura

Los despidos frecuentes tienen un impacto negativo en la moral de los empleados, la productividad y los ingresos de la compañía. Reclutar y capacitar a un nuevo empleado requiere tiempo y dinero [1]. Los empleados felices ayudan a las em-presas a prosperar [1]. La contratación de nuevos empleados presenta sus propios desafíos y puede ser más costosa de lo que muchos empleadores se dan cuenta [2]. Informes de Sloan School of Management de MIT establecen que antes de comenzar a buscar nuevos empleados, considere las ventajas económicas entre otras de desarrollar el talento que ya tiene [2].

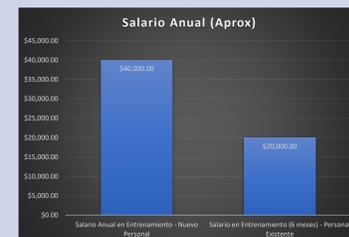
## Análisis De Costos



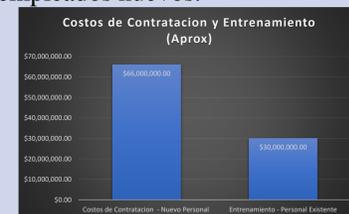
En la imagen de arriba se puede observar la fuerza laboral del Microsoft "Sales team" para el año fiscal 2017, paso de ser de 50,000 a 47,000 en el año fiscal 2018. Por otra parte, la disponibilidad de empleos de Microsoft es alrededor +3,600 alrededor del mundo. Los costos de empleados nuevos, tomando como base un salario anual de \$40,000 y que se contraten 1,500 empleados nuevos, serían los siguientes:

- Costo de entrenamiento de nuevo personal:  
 $1,500 * \$40,000 = 60,000,000$ .
- Costos de contratación como: anuncios, Entrevistas, Comprobación de antecedentes, Tiempo de la gerencia estimados en \$4,000.  $\$4,000 * 1,500 = \$6,000,000$ .

Sumando un costo total de \$66,000,000 en contratación de nuevos empleados anuales.



En la imagen de arriba se comparan los salarios que se pagarán durante el entrenamiento de empleados nuevos versus existentes. Se dará entrenamiento cruzado por 6 meses teniendo un gasto de \$20,000 en lugar de \$40,000 ya que serían 6 meses para empleados existente y 12 meses para empleados nuevos.



La imagen de arriba muestra la comparación de costos de contratación y entrenamiento del personal existente versus empleados nuevos:

- Costos de entrenamiento del personal ya existente:  
 $\$20,000 * 1,500 = \$30,000,000$ .
- Ahorro en contratación y entrenamientos:  
 $\$66,000,000 - \$30,000,000 = \$36,000,000$

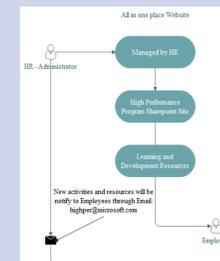
## Resultados

Retener el empleado actual puede llevar a compañías como Microsoft, Google, Apple, Amazon a ahorrar más de +\$36,000,000 en contratación anuales. Si una compañía atrae, motiva y retiene empleados como resultado obtendrá empleados felices. Estar feliz en el trabajo hace al empleado de 12% a 20% más productivo que los que no son felices [3]. Esto no simplemente es un ahorro económico sino también un estímulo para el empleado.

Para atraer talento a la compañía, es necesario retener empleados de alto rendimiento, esto ofrece estabilidad laboral a cambio de un buen desempeño. Para retener empleados la clave es educación continua, para que el personal existente sea competitivo y útil para futuros proyectos y posiciones. También es importante mantener al empleado motivado, además de ofrecer una estabilidad laboral, se le ofrece beneficios de "performance" como premios en acciones ("stocks"), aumento salarial por mérito, bono anual por alto desempeño.

## Discusión

Se ha desarrollado junto a recursos humanos de Microsoft un programa llamado "High Performance Program" el cual conglomerar todas las actividades actuales bajo un solo lugar en un "Website". El mismo será manejado por recursos humanos. Las notificaciones se recibirán desde [highper@microsoft.com](mailto:highper@microsoft.com) con la información y enlaces relacionados a las actividades y los recursos disponibles. La Figura abajo muestra el uso y manejo del "All in one place Website"



Dentro de este "Website" se encuentran actividades como, cursos presenciales o en línea, charlas de certificaciones conocimiento. Charlas sobre planes futuros de la compañía y de nuevas tecnologías. "Shadowing", charlas sobre nuevas posiciones y sus requerimientos. Nuevas posiciones se publican con prioridad a empleados existentes. Todas las notificaciones llegaran de [highper@microsoft.com](mailto:highper@microsoft.com). El "performance discussion" se realiza cada 3 meses y ahí el empleado podrá agregar proyectos, certificaciones y el aprovechamiento de este programa.

## Conclusion

Retener empleados tiene como base educación continua. El objetivo es atraer, retener y motivar empleados. Pero más importante es compensar al empleado que se ha esforzado para que la compañía tenga éxito. Con la aplicación del programa "High Performance Program" se espera ahorrar más de \$36,000,000 en contratación de nuevos empleados.

## Referencias

- [1] Christina Merhar Author. (2016,02 04). "Employee Retention - The Real Cost of Losing an Employee". Available:<https://www.zanenefits.com/blog/bid/312123/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
- [2] Kate Mosteller Author. (2015,09 23). "The Cost of Hiring the Perfect Candidate vs. Training an Existing Employee". Available: <https://fosteredu.pennfoster.edu/the-cost-of-hiring-the-perfect-candidate-vs.-training-an-existing-employee>
- [3] Michal Addady Author. (2015,10 29). "Study: Being happy at work really makes you more productive". Available: <http://fortune.com/2015/10/29/happy-productivity-work/>

## Reconocimiento

Este proyecto quiere agradecer a Dr. Héctor J. Cruzado por su guía, estímulo y consejos proporcionados en el desarrollo de esta propuesta. Mi familia y amigos, gracias a todos por su paciencia y apoyo.