RINOPROCESO

**ESTRATEGIA DE RETENCION Y CLIMA LABORAL**

INDICE

# **Proceso RH-03: Estrategia de Retención y Clima Laboral**

**Clave:** INS-RH-03-RET  
**Área responsable:** Dirección de RRHH  
**Corresponsables:** Gerente RRHH, Generalista RRHH, Auxiliar RRHH, Jefes de Área, Dirección General  
**Vigencia:** 2025  
**Versión:** 1.1

## Objetivo

Garantizar la permanencia del talento humano y mantener un clima laboral positivo, mediante un sistema estructurado de diagnóstico, acciones de retención, estrategias extraordinarias ante renuncias de personal clave, y un procedimiento claro para gestionar las desvinculaciones cuando sean inevitables.

## Introducción

La retención de talento y el clima laboral son dos dimensiones inseparables. Medir de forma periódica la satisfacción de los colaboradores permite detectar áreas de mejora y aplicar estrategias preventivas para evitar la rotación. Sin embargo, cuando un colaborador con funciones críticas manifiesta su intención de renunciar, es necesario activar un **protocolo especial de retención** para evaluar alternativas que favorezcan su permanencia. En caso de que la decisión sea definitiva, debe garantizarse un proceso de salida ordenado, respetuoso y conforme a la normatividad laboral.

## Procedimiento

### ****Fase 1. Diagnóstico del Clima Laboral (Base de Retención)****

Esta fase es el **punto de partida**: primero se mide, luego se actúa.

**Actividades detalladas:**

1. **Diseño de la encuesta semestral:**
   * Elaborada por el Gerente RRHH con apoyo del área de Procesos.
   * Se aplicará **en línea** (Polaris o Google Forms) y, si se requiere, también de forma física para áreas operativas.
   * Debe medir:
     + **Liderazgo:** estilo de supervisión, comunicación jefe-equipo.
     + **Carga de trabajo:** equilibrio vida personal y laboral.
     + **Motivación y reconocimiento:** percepción de oportunidades y recompensas.
     + **Cultura y valores:** identificación con la empresa.
     + **Condiciones de trabajo:** seguridad, ergonomía, recursos.
   * Escala de 1 a 5 (muy insatisfecho a muy satisfecho).
2. **Ejecución y levantamiento:**
   * La encuesta se aplica en junio y diciembre.
   * El Auxiliar RRHH coordina la logística, asegurando **confidencialidad**.
   * Meta mínima: **80% de participación** de la plantilla.
3. **Entrevistas de permanencia:**
   * Aplicadas a colaboradores con más de 12 meses en la promotoria.
   * Objetivo: conocer qué los motiva a seguir y qué mejorarían.
4. **Entrevistas de salida:**
   * Aplicadas a quienes renuncian.
   * Permiten detectar patrones de rotación y áreas críticas.
5. **Consolidación de hallazgos:**
   * El Gerente RRHH integra un informe con:
     + Índice de satisfacción global.
     + Comparativa con encuestas anteriores.
     + Principales áreas de oportunidad.
     + Ranking de fortalezas percibidas por los colaboradores.

**Indicadores clave (KPI):**

* Índice global de satisfacción ≥ 80%.
* Rotación voluntaria ≤ 10% anual.

**Evidencia:** Informe de clima laboral semestral con gráficos comparativos.

### ****Fase 2. Diseño e Implementación de Estrategias de Retención****

Una vez diagnosticadas las necesidades, se diseña el plan estratégico de retención.

**Actividades detalladas:**

1. **Priorización de hallazgos:**
   * Se identifican las **3 áreas críticas** más recurrentes en la encuesta (ejemplo: comunicación, reconocimiento, carga de trabajo).
2. **Diseño del plan de retención:**
   * El Gerente RRHH elabora un documento que contempla:
     + **Objetivos específicos** (ejemplo: mejorar percepción de reconocimiento en un 15%).
     + **Acciones concretas:**
       - Implementación del **programa de “Colaborador del Mes”**.
       - Reconocimientos trimestrales por desempeño.
       - Creación de un plan de carrera con promociones internas.
       - Actividades de integración trimestrales (team building, dinámicas de bienestar).
       - Acceso a programas de capacitación continua.
     + **Responsables asignados.**
     + **Cronograma de ejecución.**
     + **Presupuesto estimado.**
3. **Validación con Dirección General:**
   * El plan se presenta en junta directiva para su aprobación.
   * Una vez validado, se comunica a toda la plantilla para generar confianza y compromiso.
4. **Implementación:**
   * El Auxiliar RRHH coordina la logística (convocatorias, insumos, dinámicas).
   * El Generalista valida que los beneficios se otorguen de manera **justa y equitativa**.
   * Se genera evidencia documental (fotos, listas de asistencia, reportes).

**Indicadores clave (KPI):**

* Porcentaje de participación en actividades ≥ 85%.
* Percepción de reconocimiento mejorada en la siguiente encuesta (+15%).
* Reducción de renuncias en áreas críticas.

**Evidencia:** Plan de acción aprobado, reportes trimestrales de actividades.

### ****Fase 3. Estrategia Extraordinaria de Retención (cuando un colaborador clave desea renunciar)****

Cuando un colaborador **indispensable para la operación** expresa intención de salir, se activa esta fase especial.

**Actividades detalladas:**

1. **Identificación de personal clave:**
   * Definido por Dirección RRHH y Dirección General.
   * Criterios: desempeño sobresaliente, posición crítica, conocimiento especializado difícil de reemplazar.
2. **Entrevista de retención inmediata:**
   * Conducida por el Gerente RRHH y el Jefe Directo.
   * Objetivo: conocer los motivos reales de renuncia.
   * Temas a indagar:
     + Expectativas salariales.
     + Oportunidades de desarrollo.
     + Relación con líderes.
     + Cultura y motivación.
     + Factores externos (oferta laboral, motivos personales).
3. **Definición de estrategias personalizadas:**  
   Según el motivo detectado, se pueden aplicar:
   * **Económicas:**
     + Ajuste salarial.
     + Bono de retención (semestral o anual).
   * **Profesionales:**
     + Asignación a proyectos de alto impacto.
     + Capacitación especializada.
     + Plan de sucesión con metas claras de promoción.
   * **Laborales:**
     + Flexibilidad de horarios o modalidad híbrida.
     + Redistribución de carga de trabajo.
   * **Reconocimiento:**
     + Visibilidad institucional.
     + Reconocimiento formal en juntas o eventos.
4. **Escalamiento y validación:**
   * Dirección RRHH presenta la propuesta a Dirección General para autorizar ajustes.
5. **Propuesta formal al colaborador:**
   * Documento escrito con alternativas y beneficios.
   * Plazo máximo de **72 horas** para que el colaborador decida.
6. **Seguimiento:**
   * Si acepta, se formalizan los compromisos por escrito (adendum al contrato, memorándum interno).
   * Si rechaza, se continúa con la **Fase 4: Procedimiento en caso de renuncia confirmada**.

**Indicadores clave (KPI):**

* % de retención efectiva en personal clave ≥ 70%.
* Número de renuncias revertidas por estrategias extraordinarias.

**Evidencia:** Acta de entrevista de retención, propuesta formal documentada, resolución firmada.

### ****Fase 4. Procedimiento en caso de renuncia confirmada****

Si, a pesar de las estrategias, el colaborador decide continuar con su renuncia:

1. **Recepción formal de renuncia:**
   * Carta firmada de renuncia voluntaria.
   * Registro digital en Polaris.
2. **Proceso de salida ordenado:**
   * Notificación a Nómina para cálculo de finiquito.
   * Devolución de herramientas y activos asignados.
   * Entrevista de salida (motivos reales, áreas de mejora).
   * Actualización de expediente (estatus: baja).
3. **Plan de continuidad operativa:**
   * El Jefe Directo redistribuye tareas críticas.
   * Dirección RRHH define si se activa proceso RH-01 para cobertura de vacante.

**Plazo:** Máx. 15 días naturales desde la notificación de renuncia.  
**Evidencia:** Expediente digital de baja con carta de renuncia, finiquito y entrevista de salida.

## Resultados esperados

* Clima laboral medido periódicamente y acciones de mejora implementadas.
* Estrategias de retención claras que reduzcan rotación voluntaria.
* Protocolos de actuación diferenciados para colaboradores clave.
* Procesos de salida documentados, ordenados y conformes a la ley.

## Tabla Operativa – Proceso RH-03

| **N°** | **Actividad / Paso** | **Responsable** | **Corresponsables** | **Plazo** | **Evidencia / Entregable** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Aplicar encuestas semestrales y entrevistas de permanencia/salida | Gerente RRHH | Aux. RRHH, Jefes de Área | Junio y diciembre | Informe de clima laboral |
| 2 | Diseñar plan de acción de retención con base en hallazgos | Gerente RRHH | Dirección General | 30 días posteriores al diagnóstico | Plan de acción aprobado |
| 3 | Ejecutar estrategias de integración, desarrollo y reconocimiento | Aux. RRHH | Generalista RRHH, Jefes de Área | Trimestral | Reportes de actividades con evidencias |
| 4 | Entrevistar a colaboradores clave que manifiesten intención de renuncia | Gerente RRHH | Jefe Directo | Dentro de 72 h posteriores al aviso | Acta de entrevista de retención |
| 5 | Diseñar y presentar propuesta de retención extraordinaria | Gerente RRHH | Dirección General | Máx. 3 días tras entrevista | Propuesta formal documentada |
| 6 | En caso de renuncia confirmada, recibir carta y realizar baja ordenada | Gerente RRHH | Generalista RRHH, Nómina | Máx. 15 días naturales | Carta de renuncia, finiquito, entrevista de salida |
| 7 | Activar proceso RH-01 para cobertura de vacante, si aplica | Dirección RRHH | Reclutador, Jefe de Área | Inmediato tras confirmación de baja | Solicitud de vacante y plan de cobertura |